التغيير المتواصل

خوض غمار التنافس

في عالم التجارة الإلكترونية

obeikandl.com

obeikandl.com

التغيير المتواصل

خوض غمار التنافس
في عالم التجارة الإلكترونية

مايكل كاي

تعريب

فواز زعرور

مكتبة العبيكان

obeikandl.com

Original title:

CHANGE ON THE RUN

Competing Thought e-Leadership

Copyright © 2000

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition Published by John Wiley & Sons Inc.

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع جون وايلي في نيويورك

© العبيكان 1423 هـ ـ 2003م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1423 هـ ـ 2003م

ISBN 9960-40-229-0

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كاي، مايكل

التغيير المتواصل: خوض غمار التنافس في عالم التجارة الإلكترونية تعريب: فواز زعرور

400 ص، 17 × 24 سم

ردمك: ISBN 9960-40-229-0

1 ـ التغيير في المؤسسات والشركات ـ إدارة

أ ـ زعرور، فواز (تعريب) ب ـ العنوان

ديوي 380,1 4303 ـ 23 رقم الإيداع: 4303 ـ 23

ردمك: ISBN 9960-40-229-0

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

إلى إيزابيل، كامبرلاي وجوليا

obeikandl.com

obeikandl.com

المحتوى

كلمة شكر **11**

المقدمة **15**

ثورة من التغيير المتواصل 15

الإبحار عبر المنحدرات النهرية 17

محرِّكو التغيير الخارجيون للمستقبل 23

القيادة الإلكترونية: الفارق التنافسي 30

1 ثورة من التغيير المتواصل **35**

التحول نحو التجارة الإلكترونية 41

كيف تغير الصناعة من حولنا؟ 51

التجارة الإلكترونية المعزولة 52

ما هو الشيء المختلف على الصعيد الاستراتيجي؟ 57

رواج الاتصالات وانتشارها في كل مكان 64

إنشاء أنظمة جديدة 67

حكاية سكة حديد الباسفيك الكندية CPR 68

السعي لتحقيق الخطوات الاندماجية 76

محاولتك الخروج من المستنقع 84

إبدأ بالعمل 91

سلوك نمطي جديد 92

اختر الشخص المناسب 92

عندما تتداعى الأرباح 96

الانتقال نحو التحول المستمر 108

obeikandl.com

2 تحقيق نتائج مالية استثنائية **111**
التقليديون 115
مفكرو العملية الإنتاجية 120
المحللون المتفوقون 134
المصممون 145

3 حمل الناس على الانضواء تحت رؤيتك الاستراتيجية **157**
التعاون الاستراتيجي 159
المشاركة العملية 185
التواصل / المشاركة الروحية : (Spiritul Engagement) 191
طعم توت الفريز 201

4 الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين **203**
التحدي القيادي 207
جعل مسألة التعلم من الفشل مسألة آمنة 221
حدود اللعبة الإلكترونية 234
لعبة لدائن لينروك 244
ألعاب التغيير 247
فاستراك : استراتيجية الشركات التجارية والتحويل 255
اثنا عشر درساً تعلمه مطورو اللعبة 256

5 تحريض عوامل التغيير **261**
البدء بشكل صحيح 263
إنشاء التفويض 264
بناء فريق التغيير 266
إنشاء بنية قيادية 270
تطوير خطة مشروع والالتزام بها 273
تحديد المشكلة 274
ثقافات السلطة 276
ثقافات الدور 278
ثقافات الدعم 278
ثقافات الإنجاز 279

obeikandl.com

الطبقات الاجتماعية 280
ديناميكيات التغيير 281
دورة (تعاقب) التفجع الكلاسيكية 282
استيعاب الفكرة 284
انتشار الفكرة من خلال المؤسسة الكبيرة 287
حادثة التغيير 291
قائمة مراجعة لتبني استراتيجية التغيير 296
إدارة نفسك 306
إحذر من الأنا لديك 308
ابدأ من الحالة التي وجدت المريض عليها 308
فكر بالمخاطر 310
إحذر الحماسة التبشيرية 311
إصغ إلى المقاومة 312

6 بناء جيش من القادة 317
إرسال القادة إلى معسكرات التدريب 326
بناء خبرة ومعرفة تجارية 327
بناء ممارسات قيادية ناجحة 336
تعليم كيفية شحذ الهمم والإلهام 340
بناء القدرة على إنجاز الأشياء: Build the ability to get things Done 342
المحافظة على ممارسة قيادية ناجحة Lock in successful leadership practice 344
المستقبل The Future 346
التواصلية / الاتصال: Communication 349
تعبئة الناس 351
قدرة التعامل مع التغيير Coping with Change 353
العلاقات 355

الخاتمة 359

obeikandl.com

obeikandl.com

كلمة شكر

في سنة 1969، لدى تخرجي من الجامعة، التحقت بكادر موظفي شركة شل إنترناشيونال العالمية كمتدرِّب إدارة. في ذلك الوقت، كانت شل إحدى الشركات القلائل التي تنطبق عليها صفة العالمية فعلياً ورائدة في مجال الفكر والممارسة الإدارية. كيف كان يتسنى لي أن أعرف أن الوسائل والطرق التي سأتعلمها ستغدو منسقة في الحال؟ خلال الفترة التي قضيتها في مهنتي، كان العصر الصناعي قد تنحى جانباً، مفسحاً في المجال أمام عصر المعلوماتية؛ ولا أستطيع أن أتذكر زمناً لم يكن لطيف التغيير خلاله وجود. إذاً ما الذي تغيَّر الآن؟

التجارة الإلكترونية أمر مختلف، الإنترنت مختلفة، ودرجة التكامل العالمي مختلفة أيضاً. مع ذلك، الفارق الأساسي ونحن نخطو باتجاه الألفية الجديدة هو أن كل شخص في أمريكا الشمالية (على الأقل) قد تكيَّف مع مفهوم التغيير المتواصل. لم يعد يتوجب علينا إقناع الناس بشأن التغيير ـ أن هاجس السبعينيات والثمانينيات ـ أو فكرة أن تساعد الآخرين على الانتقال نحو التعليم المستمر، كما هي الحال في التسعينيات، موجودة مسبقاً، قوة المعارضة باتت أقل بكثير، والخطوات الانتقالية يمكن أن تتم بوتيرة أسرع بكثير. نظراً لأن بإمكاننا تحقيق التغيير بوتيرة أسرع، سوف نفعل ذلك، والقدرة على إحداث التغيير بسرعة عالية ستغدو جزءاً أساسياً من المنافسة. في الحقيقة، في عالم

obeikandi.com

مضطرب، فإن إضفاء المزيد من الاضطراب لإغراق منافسيك، قد يعد استراتيجيةً قابلةً للحياة عندما تدرك أن باستطاعتك تحقيق ثورة من التغيير المتواصل.

الفكرة الأساسية وراء إعداد هذا الكتاب هي أنه في عالم يمكن فيه للتغيير البنّاء أن يشكِّل سلاحاً تنافسياً، فإن امتلاك مقدرة متطورة على صعيد التحويل، لم تعد خياراً، لا للشركة ولا لمهنة القائد. اللزوميات الست المحدَّدة هنا (واحدة لكل فصل) هي الحدود الدنيا من المهارات المطلوبة.

الكثير من الأفكار والمقترحات الواردة في هذا الكتاب شكلت ولا تزال جزءاً من الملكية الفكرية المشتركة للقادة التجاريين من ذوي الاطلاع الحسن على مدى سنوات كثيرة، على الأقل منذ أن تم تجسيدهم من قبل كتّاب من أمثال بيتر دراكر Peter Drucker، جون كوتر John Kotter، وارن بينيس Warren Bennis، ريتشارد باسكال Richard Pascale وطائفة أخرى غيرهم. المرء يستنشقهم مع الأوكسجين الذي يتنفسه؛ واعتماد الأفكار الفردية على مصادر محددة يغدو أمراً صعباً. كفاعل، أنا قادر على الاستيعاب بشكل أفضل من خلال العمل مع زبائني في الأجواء حامية الوطيس لمحاولة حل مشكلة معينة. مع ذلك، فقد كنت متأثراً إلى حدٍّ بعيد بالكثير من الأفكار، وأُقرُّ بكل حرية بأنني مدين للآخرين، حتى بالنسبة لأمور لم أعرج على ذكرها لأولئك الذين أنا مدين لهم بها. هدفي من هذا الكتاب لم يكن اكتشاف نظريات جديدة، وإنما تحديد ملامح معيَّنة لظاهرة تشغل بال كل منا، القدرات المطلوبة للقيادة في بيئة من الاضطراب الدائم.

استناداً لما سبق ذكره، هناك أشخاص أنا مدين لهم بقدر كبير من الامتنان، ولولاهم لما تسنّى لهذا الكتاب أن يرى النور مطلقاً. جون جينر John Jenner، لإيمانه القاطع ومساعدته لي على صعيد التصميم في الألعاب المرافقة؛ سكوت ماكراي Scott Mcrae، جيم داستن Jim Dustin، ودارفي

جيانغ Darvi Jiang، لجهودهم على صعيد الويب سايت والألعاب، وبيتر جاكسون Peter Jockson، لمساعدته ونصائحه في ما يتعلق بالفصل الرابع. ينبغي عليَّ أن أتوجَّه بالشكر إلى زملائي في برايس ووتر هاوس كوبرز Price Water House Coopers: رودي بيومي Rudy Bayoumi لمساعدته لي في الفصل الثاني، وستايسي هودوريك Stacy Hodorek في الفصل الثالث، وهوارد فرومكن Howard Fromkin لمساعدته في فصل القيادة. جريدي مينز Grady Means، ريتشارد هوساك Richard Hossack، جاي هاملتون Jay Hamilton، دوغ بيروي Doug Pirie، غوردن فايف Gorden Fife، إدوارد بيريمان Edward Berryman، إيان ويلز Ian Wells، جيم نيميس Jim Niemes، كريس روليسون Chris Rolyson، مايكل غورلي Micheal Gourley، تيم سبرينغهام Tim Springham، بيتر هاربر Peter Harper، مارك كامسترا Mark Camstra، بيتر لوتون Peter Lawton، بيتر سدجويك Peter Sedgewick، جوس ديشميدت Jos Desmedt، دوان أورسولاك Duane Orsulak، والكثير من الزملاء والزبائن الآخرين الذين أسهموا بمساعدتهم في صياغة أفكاري على مدى 30 سنةً. إذا ما غفلت عن ذكرك، فاعذرني. أيضاً بيل جونستون Bill Johnston وآيان سكوت Iain Scott للدعم الذي قدماه في أوقات الأزمات. كذلك أنا مدين بقدر كبير من الامتنان لكارين ميلنر Karen Milner، من شركة جون ويللي أند صانز John Willy & Sons، الذي أوحى إليَّ بأهمية هذا الكتاب خلال مراحل تفكيري الأولى التي كانت تتسم بالضبابية وعدم الوضوح، وإلى رون إدواردز Ron Edwards، لجهوده الصائبة على صعيد التحرير.

وأخيراً، فإن ميلاد هذا الكتاب تطلَّب قدراً هائلاً من الصبر والأناة من جانب زوجتي، إيزابيل، وأطفالي كيمبرلي وجوليا لتلك الأوقات التي أمضيتها في عزلة عنهم، ما يدفعني للتوجه إليهم بالشكر ثانية عليه.

مايكل كاي
تورنتو، أونتاريو

obeikandi.com

obeikandl.com

المقدمة

يمكن لقيادة التحويل أن تبني أو تهدم صرحك المهني، لكن التجارة في العالم الإلكتروني هي في حالة تغيير متواصل وثابت يستمد قوته وطاقته من التكنولوجيا وأسواق العولمة، وكل قائد من دون استثناء سيجد نفسه بمواجهة تغيير إداري كبير في وقت من الأوقات. الجميع عرضة للمخاطرة. القيادة في العالم الإلكتروني هي قيادة تحويلية، وهذا الكتاب يتحدث عن الطرق الست المؤدية للنجاح وتحقيق قصب السبق في هذا العالم المضطرب.

ثورة من التغيير المتواصل:

التنافس من خلال القيادة الإلكترونية يوفر إرشاداً عملياً سوف تكون بحاجة إليه عندما تجد نفسك وجهاً لوجه أمام تلك الفرص الحاسمة. التحدي التجاري بالنسبة لقادة العالم الإلكتروني e-world leaders هو تحدٍّ بسيط: عليك ببناء ثروة من المساهمين خلال فترة الاضطراب الشديد. ما هي درجة الاضطراب التي سيكون عليها العقد التالي؟ كافة الشركات وكافة الصناعات من دون استثناء سيتوجب عليها مواجهة تحدي التجارة الإلكترونية e-business، مع سيطرة الإنترنت على الاتصالات؛ ومواجهة نشاطات اندماجية مكثفة بشكل متزايد مع تسارع الاندماج المؤسساتي والتقارب الصناعي. وسوف يتوجب عليها كذلك إعادة تشكيل مؤسساتها على نحو متكرر بما يلبي الابتكارات والمنافسات الجديدة بتكاليف أقل. حتى المؤسسات الناجحة سيتوجب عليها

obeikandl.com

بذل جهود أكبر للمحافظة على مكانتها أثناء سعيها لزيادة عوائدها. تلك المؤسسات والشركات التي كانت محتمية خلف أسوار حصينة، ستجد أن ما تبقى من أسوارها قد بدأ يتداعى مع استمرار موجة الخصخصة ورفع القيود **والاعتماد على مصادر خارجية لاستجرار احتياجاتها**. لن تكون هنالك أية ملاذات للاحتماء بها من مد التغيير التحولي المتواصل لأي قائد، سواء كان يطمح لأن يتبوّأ مرتبة البطل، أو أن يحيا حياة أكثر هدوءاً.

يتحدث هذا الكتاب عن تحقيق الفوز في ميدان الحرب التجارية هذه. إنه يتحدث عن استخدام أسلحة المدراء التنفيذيين الناجحين لعملية التحويل، تلك الأسلحة التي بالإمكان تصميمها بما يتناسب واحتياجات كل شخص، إذا كنت راغباً بالمحاولة.

الطرق الست لتحقيق النجاح تمت مناقشتها بمعدل طريقة لكل فصل. بإمكانك أن تتعلم كيف:

1. تغير مؤسستك التجارية باستمرار من خلال قيادتك لعملية التغيير التحولي الشامل دونما حاجة لإيقاف المؤسسة القائمة.

2. تحقق نتائج مالية استثنائية من خلال تحقيق خفض كبير في التكاليف يؤدي إلى تحقيق أرباح ثابتة في عالم مضطرب.

3. توحد الآلاف من الأشخاص خلف رؤيتك وكسب ولائهم الكامل من خلال توحيدهم فكرياً وعاطفياً، وحتى روحياً.

4. تستغل خبرات وتجارب الآخرين وتشركهم في تطبيق مفاهيمهم لتحسين المؤسسة ومهاراتهم بالذات.

5. تحث وتحرِّض أصحاب مبادرات التغيير في أنحاء المؤسسة على تنفيذ مبادرات أساسية تسهم في تحويل المؤسسة.

6. تبني جيشاً من القادة يقوم برفع لواء ثورتك التحويلية في كل ركن من

أركان المؤسسة ويلهم الآخرين على التفاني والالتزام من خلال التزامهم وتفانيهم بالذات.

هذه هي الأسلحة المستخدمة من قبل كبار قادة التحويل التجاري من أمثال كولن مارشال Colin Marshall، الرجل صاحب الرؤية والبصيرة الذي نجح في تحويل الخطوط الجوية البريطانية من مجرَّد دعاية إلى «أفضل خطوط جوية في العالم» بتحقيقه أهدافاً شبه مستحيلة من خلال عملية تحويل شاملة. لاو غيرستنر Lou-gerstner، من شركة آي. بي. إم. IBM، استخدم مطرقة الكفاءة المالية لإعادة نفخ الروح الاستثمارية في جسد أكبر بيروقراطية للتكنولوجيا في العالم. آرثر مارتينيز Arthur Martinez، حشد أكثر من 300,000 مستخدم بدوام جزئي لمعظمهم لإعادة تنشيط شركة سيرز Sears الآخذة بالاحتضار.

جون براون John Browne قاد شركة بريتيش بتروليوم British Petroleum المتثاقلة الخطى والغارقة بالديون لأن تغدو واحدة من أنشط الشركات من خلال حسن استغلاله واستثماره لخبرات وتجارب وطاقات كوادر العمل في مختلف أقسام الشركة. جاك ويلش Jack Welch، أشهر قائد تحويل في العالم على الإطلاق، قام بغرس عملاء التغيير في مختلف أنحاء شركة جنرال إلكتريك General- Electric، من خلال تعليمه إياهم لقيمه بشأن اختيار الطريق الصحيح. جاك ناصر Jacques Nasser أمضى جل وقته في صنع القادة في مختلف أقسام شركة فورد ممن يحملون مشعل رؤيته على كافة المستويات في المؤسسة. ولكن ليس فقط المشاهير؛ فأولئك الجنود الذين لا يعرفهم أحد سوى القليل، أسهموا بخبراتهم وتجاربهم لإنجاز هذا الكتاب. هنا سوف تتعلَّم ما هي هذه الأسلحة وكيف تتقن استخدامها بنفسك. هنا ستتعلَّم كيف تحقق الانتصار.

الإبحار عبر المنحدرات النهرية:

سوف تكون السنوات الأولى من الألفية الجديدة فترة تغير مذهل مع استمرار مؤسسات العالم وأنظمته المالية في تكاملها ضمن إطار عالمي واحد.

ثروات أسطورية ستنشأ مع ضغط تكاليف الإنتاج إلى حدودها القصوى، ولاعبون أقوياء جدد سيظهرون على الساحة؛ رأس المال سيجري تحديد مجالات استثماره بشكل أكثر فاعلية وسيحلق الطلب في الأعالي. باستثناء حرب عالمية، لا شيء أكثر حتمية من لزوم حدوث ذلك. حتى لو حدثت هنالك فترات متقطعة من التباطؤ خلال التوسع على مدى خمسين عاماً مثلما حصل في منتصف القرن التاسع عشر، مدفوعة بالثورة الصناعية، فإن المحركات الأساسية ستبقى في مكانها. خلال السنوات الأربع من 1990 ـ 1994، شهدت البنى الاقتصادية والسياسية القومية في شتى أنحاء العالم مرحلة من التغيير الهائل، ربما الأعظم والأقوى على الإطلاق في تأثيرها على التجارة[1]. نحو سنة 1990، بدأت بلدان العالم بالسعي وراء مجموعة الأفكار الرئيسية نفسها وتشريعها؛ أربع من هذه الأفكار الأساسية والثابتة[2] هي:

- الانتقال نحو الديموقراطية الليبرالية.
- التحول نحو الخصخصة ورفع القيود.
- تخفيف الحواجز الرأسمالية.
- الاعتماد الجماعي لنظام الكومبيوتر لخفض الكلفة.

الانتقال نحو الديموقراطية الليبرالية:

سواء صدق حدسنا بأنه مع انهيار الشيوعية وانتصار الديموقراطية الليبرالية فقد باتت البشرية على أعتاب نهاية التاريخ السياسي أم لا[3]، فإن الانتقال

---

(1) لمزيد من الاطلاع على هذه التغييرات يمكن الرجوع إلى كتاب:
The Judas Economy: The Triumph of Capital and the Betrayal of Work, Reading MA: William Wolman and Anne Colamosca لمؤلفيه Addison Welsey, 1997.

(2) Grady Means, unpublished PricewaterhouseCoopers thought paper, New York: 1999.

(3) Francis Fukuyama. The End of History and the Last Man, New York: Free Press, 1992.

بالفلسفة السياسية نحو أشكال من الحكم أكثر مرونة، قادرة على دعم التوسع الاقتصادي السريع في عالم تطغى عليه صفة التنافسية بشكل متزايد، كان أمراً مدهشاً. هذه النزعة بدورها، حرَّضت الآخرين؛ وحتى أقوى الديموقراطيات الليبرالية شعرت بتأثيرات هذا التحرك. بالنسبة لأولئك الذين يبيعون خدمات التحويل للزبائن، نقول بأن انتخاب كلنتون سنة 1992 كان حدثاً هاماً ومفاجئاً على صعيد التغيير. في هذا الانتخاب، كان كل رجل سياسة مهم يدعو للتغيير؛ الفارق الوحيد كان في درجات التفكير الراديكالي. منساقة وراء صورته الذاتية كزعيم للعالم الديموقراطي الحر، وقادمة من أغوار كساد 1990 وما صاحبه من تخفيضات كبيرة في أعداد الموظفين، كانت أمريكا على أهبة الاستعداد لرسالة جديدة، والرؤية الجديدة كانت هي فكرة التغيير. تأثير الإدارة كان عميقاً. حتى ذلك الحين، كان الترويج للتغيير مهمة صعبة. بعد الانتخاب، الجميع اعتقد أن التغيير كان قد بدأ.

التحول نحو الخصخصة ورفع القيود:

لقد شهدت فترة التسعينيات موجة مد عالمية من الخصخصة تجتاح كافة القطاعات المؤسساتية العامة تقريباً، مستكملة الموجة التي كانت قد شهدتها فترة الثمانينيات. وبشكل متزامن، شكَّل التحوُّل من القومية الاقتصادية والمشاريع الحكومية نحو الأسواق العامة لرأس المال والملكية الخاصة جوهر برامج الإصلاح. ما قيمته مئات المليارات من الدولارات من المشاريع والمؤسسات الحكومية تم خصخصتها خلال هذه الفترة. الكثير من البلدان تحوَّلت عن سياسات قطاع عام ذي طبيعة مهيمنة إلى اعتماد سياسات قطاع خاص ذي طبيعة مهيمنة في غضون أربع سنوات، ما شكَّل تحولاً عالمياً على صعيد أسواق رأس المال ونقلة ضخمة على صعيد التوجهات والمواقف إلى منظور المساهم في مؤسسة تجارية. الخصخصة تتطلَّب من الشركة أن تتعامل مع آلية أن تصبح مؤسسة خاصة، إضافة إلى حاجتها إلى تغيير هائل على صعيد

العقلية من جانب موظفيها نحو التفكير التجاري. كما أن عليها أيضاً أن تواجه أسواقاً منافسة للمرة الأولى، الأمر الذي سيؤدي لا محالة إلى توجه نحو الكفاءة وإعادة بناء العمليات والبنى التجارية.

تخفيف حواجز رأس المال:

هنالك دفق هائل اليوم لرأس المال على الصعيد الدولي يفوق بمرات كثيرة دفق السلع التجارية، ومن المستحيل تقريباً بالنسبة لأي بلد أن يعزل نفسه أو أن يشط بعيداً عن عقلانية وتقديرات محلِّلي السوق. إنه عالم يسيطر فيه رأس المال على كل شيء ولا بد فيه من تلبية احتياجات المساهمين. لا غرابة في أن مفهوم قيمة المساهم Shareholder Value بات الفلسفة السائدة في التفكير الاستراتيجي اليوم والمحرِّك الأساسي للتغيير المتواصل.

الاعتماد الجماعي لحساب خفض الكلفة:

قوة الكومبيوتر مضت في اتباعها قانون الدكتور غوردون مور Gordon Moore محققةً تراجعاً لاحقاً على صعيد الأسعار. في سنة 1975 صرح الدكتور مور، مؤسس شركة إنتل Intel بأن مضاعفة قوة الكومبيوتر في تقنية الرقاقات chip tecnology يتوقع حدوثه كل 18 شهراً. لقد أثبت الزمن صحة نبوءته ويتوقع لهذه الوتيرة أن تستمر حتى سنة 2017 عندما يتم الوصول إلى الحدود العملية لتقنية تحميل الترانزستور على دارات متكاملة.

بالتالي فإن مضاعفة قدرات الجوانب الأخرى للتقنية الكومبيوترية مثل السواقات الصلبة Hard Drives يسير وفق الوتيرة نفسها أو أسرع. لقد أدَّت القدرة على تجميع والتعامل مع مقادير هائلة من المعلومات وبأسعار معقولة إلى تغيير دراماتيكي في مفاهيم الحكومات والمؤسسات بشأن التحكم بذلك الانتشار العشوائي للمؤسسات التجارية العالمية، جاعلةً من تنفيذ عمليات معقدة أمراً يسيراً وسريعاً ومشجعةً للعولمة.

obeikandi.com

الأفكار الأربع التي جرت مناقشتها للتو، ما تزال تشق طريقها نحو الخارج وسوف تستمر في ذلك لفترة لا يستهان بها من عمر الألفية. إنها تتداخل وتتشابك لتشكل عالماً تجارياً ذا قدرات أكبر بكثير، حيث البيئات السياسية والاقتصادية والقانونية في بلدان العالم تغدو أكثر تشابهاً. الاتحادات التجارية الكبرى بوسعها الآن أن تنفذ استراتيجيات عالمية تماماً وتلحق بها شركات فرعية وتقيم لها مراكز في الكثير من البلدان وتنقل السلع والخدمات بسهولة أكبر عبر الحدود وتموِّل المؤسسات محلياً أو في أسواق رأس المال العالمية.

الشركات بات بوسعها الآن أن تنظر إلى العالم كسوق واحدة وأن تتصرف على هذا الأساس، وتصرَّفت فعلاً: النتيجة كانت سباقاً لشراء جميع الشركات المحلية والسعي لتحقيق حضور عالمي من خلال المشاريع الاندماجية وامتلاك الشركات الصغيرة. أحد الأمثلة المحددة على ذلك هو شركة نستلة Nestle عملاق صناعة الأغذية السويسري، المعروفة أكثر كشركة لتصنيع الحلويات والقهوة. قرَّرت الشركة لعب دور رئيسي على صعيد صناعة الآيس كريم العالمية، وجنَّدت لذلك أحد كبار المدراء التنفيذيين لشراء مراكز في كافة أسواق العالم الرئيسية، وفي غضون عامين غدت الشركة لاعباً أساسياً في هذا المجال بنسبة بلغت 10٪ من حصة السوق. الأهم من ذلك، هي حقيقة أن الشركة كانت تنظر إلى استثمارها من منظور عالمي، وعلى الرغم من أن الأسواق كانت محلية، إلاَّ أنها باتت تؤدي أدواراً عالمية.

هذا الاندماج العالمي كان متوقعاً تماماً. بالنسبة لاقتصاد الثمانينيات العالمي المجزأ، أول جولة من جولات التدويل كانت قد أوجدت الكثير من اللاعبين الصغار المحميين وغير الأكفياء. لقد كان الوقت المناسب لتحقيق أرباح كبيرة. بإمكاننا ملاحظة هذا التوجه في صناعة السيارات والتراجع المطرد في اللوحات الاسمية name-plates ومثل هذه الصفقات الضخمة كشراء دايملر

Daimler لشركة كرايسلر Chrysler. في قطاع الاتصالات العلمية كانت تسير على قدم وساق مع بروز الشركات الضخمة مثل إم. سي. آي. ورلد كوم MCI-World com، إيه. تي. آند. تي. At&T بريتش تيليكوم British-Telecom داتش تيليكوم Deutsch-Telekom وغيرها كشركات عالمية عملاقة. في قطاع السلع الاستهلاكية وتجارة التجزئة ما زال التوجه نحو عولمة الماركات التجارية جارياً مع محاولة الجميع مجاراة كوكاكولا coca cola وماك دونالد McDonald. شركات منافسة محلية مخيفة مثل وول مارت Walmart بدأت بتسويق وصفاتها الأمريكية عالمياً. حيثما نظرنا نجد أن الشركات آخذة بالاندماج في كيانات تجارية عالمية أكبر فأكبر. منطقهم الاستراتيجي يقول بأنهم بحاجة إلى الجماعية لتساعدهم على المنافسة على المستوى العالمي ولتحول دون ابتلاعهم من قبل الحيتان الأكبر حجماً. عواقب ذلك بالنسبة للقادة في كافة الشركات الاندماجية منها وغير الاندماجية هي عواقب مؤثرة عندما تسعى إما لتدبر أمر تلك الكيانات العملاقة التي أوجدتها، أو المنافسة في مشاريع مستقلة تبلغ قيمتها مليارات كثيرة من الدولارات، وكأن ذلك لم يكفها، فدخلت عالم الإنترنت.

يصعب التصديق بأن الإنترنت لم تظهر إلى حيِّز الوجود بشكلها التجاري إلى سنة 1994. بالجمع بين الإنترنت العامة والإنترنت التجارية نجد أن شبكة اتصالات عالمية بنسب مذهلة قد برزت إلى حيز الوجود في طرفة عين وبدأت بإعادة تكوين قواعد ومبادئ التجارة والصناعة من جديد؛ وها هي تقوم بتحويل سلاسل القيمة value chains لكل صناعة من الصناعات تقريباً وتخلق ما يسمى بقيمة المساهم بمستويات غير مسبوقة. لقد بات على الشركات الآن المسارعة إلى التكيف مع هذا الوضع واعتماد هذه التكنولوجيا لإدارة نشاطاتهم التجارية. اليوم، الميزة الرئيسية لوجودك المسبق في الميدان تحوَّلت من مجرَّد وجود لشاغل مكان معيَّن له حصة من السوق، إلى توفير

مجال لخلق نمط تجاري جديد كلياً قبل أن يسبقك إليه مستثمر آخر. بالطبع، الكثير من المستثمرين، وربما معظمهم، لا يبادرون إلى التحرك نحو ذلك النمط الجديد ويجدون أن عليهم أن يمارسوا لعبة اللحاق بالآخرين على النطاق العالمي.

محرِّكو التغيير الخارجيون للمستقبل:

يبدو أن هذا العالم المتسم بسرعة تقلباته وتغيراته سيستمر. تشكيلة متنوعة من محرِّكي التغيير سيضمنون تلك الاستمرارية. لقد سبق والتقينا بعضاً منهم.

العولمة المستمرة:

النزوع نحو العولمة سيستمر في توسعه على الرغم من احتجاجات العمال وحماة الاقتصاد. في الفترة من 1970 ولنهاية القرن نمت حجوم التصدير العالمية أكثر من 20 ضعفاً، لكن الاستثمارات الخارجية المباشرة نمت بمعدل 35 ضعفاً. لا تبدو هنالك أية دلائل على حدوث تباطؤ في هذا الاتجاه(4). هنالك قاعدة في نظرية الأنظمة العامة تقول بأنه عندما تزداد ظاهرة ما بترتيب قوة مقدارها 10X، لا بد لها من إعادة تكامل. لقد لاحظنا ذلك مع الشركات العالمية عندما توسع حدود المؤسسات وتوسع من نطاق بناها التنظيمية وتتطلب صيغاً جديدة، كالخدمات العالمية المشتركة، وتغير من استراتيجيات قيادتها. العولمة ستتطلَّب تغييراً متواصلاً مع تحوُّل استراتيجيات السوق وإعادة صياغة وتشكيل الحدود الثقافية والتجارية.

---

(4) Export Developement Corporation (EDC), Creating Capacity: An Evaluation of EDC's Role in Canada's Export Credit System, Ottawa: EDC, March 1999.

التقارب المتصاعد:

التقارب بين الصناعات سيستمر[5]، على صعيد صناعة المواد الصيدلانية، أدَّى ظهور المعالجة الجينية، التي كانت في السابق حكراً على شركات التكنولوجيا الحيوية الاستثمارية الصغيرة، إلى إعادة صياغة التفكير الصيدلاني. المشاريع الاندماجية ومشاريع الشركات الصغيرة تعبر عن ذلك كله: كورانج / جيني ميديسن Corange / Gene Medicine، جينيتيك جينفال Genetech / Genvac، بريستول مايرز Bristol - Myres، سكويب سوماتيكس Squibb - Somatix، رون بولينك Rhone - Poulenc، رورار ابليد / Rorer Applied، اميون ساينسز Immune Sciences وغيرها، تشكِّل شاهداً على ذلك. في مجال صناعة الطاقة، أسهم التقارب بين موارد الغاز والكهرباء بمساعدة الخصخصة ورفع القيود في ظهور شركة الطاقة المتكاملة. الاستراتيجية العملية لهذا المفهوم المستندة إلى إمكانات هذين المرفقين الموجودين في كل مكان ubiquitous (لا سيما الكهرباء)، ساعدت في إنشاء علاقة وثيقة مع الزبائن وتزويدهم بشتى حاجاتهم من الوقود والطاقة. في المجال المالي، بدأت الدعائم الأربع بالتقارب لبعض الوقت: التجارة المصرفية القطاعية retail - banking، السمسرة brokerage، التأمين insurance، والنشاطات المصرفية الاستثمارية investment - banking مثل سيتي بانك آند ترافيلرز City Bank & Travellers، كمثال كلاسيكي على ذلك. هذا التقارب يجري دفعة ثانية من خلال محاولة الوصول إلى الزبون وإلى التكنولوجيا الجديدة الآخذة بالتطور. في مجال الاتصالات، يعد التقارب بين الصوت

---

(5) See various publications: Dr, Alan Walton, The Annual State of the Biotech Industry; «Gene therapy and Big Pharma,» Biotechnology Business News; «Energy, The New Convergence,» The Economist, May 1999; «Telecoms Equipment: We Have the Technology,» The Economist, October 1998; See the Dow Jones Interactive Publications Library.

obeikandl.com

والمعلومة في صلب تلك الفورة على صعيد المشاريع الاندماجية بين الشركات مثل الاندماج بين شركتي سبرينت Sprint وإم. سي. آي. ورلدكوم - MCI World - com. ومن التقارب بين صناعة الترفيه Intertainment - industry، الإنترنت Internet والتلفزيون الرقمي Digital - TV، إلى ربط الزراعة بالتكنولوجيا الحيوية والمواد الصيدلانية بالهندسة الجينية، حيثما نظرنا نجد أن الشركات والصناعات ماضية باتخاذ أشكال جديدة من خلال التقارب. وتيرة هذا المسار الجديد لن تتباطأ أو تتراجع، بل ستتسع وتتسارع.

الابتكار المتواصل:

غالباً ما يخلق تطوير منتج جديد ذلك الانطباع بالغرابة والانبهار. المايكرويف، على سبيل المثال(6)، المسمَّى بـ المايكرويف بانك Microwave - Bank - الذي ابتكرته شركة إن. سي. آر. NCR الذي أوجد له موقعاً على الإنترنت لتسديد فواتيرك، أو الـ سكرينفريدج Screen - fridge من الكترولوكس Electrolux التي تقوم بالشيء نفسه تقريباً، وأحياناً المكنسة الروبوتية الهوائية التي تفتش صناديق القمامة آلياً أثناء انشغالك بأشياء أكثر فائدة. نحن نعيش في عالم تحكمه التكنولوجيا، حيث يشكل الاختراع جوهر هذا العالم، والابتكار أحد مهاراته الأساسية. التطوير السريع للمنتج شكل إحدى الكفاءات الأساسية التي عكفنا على تطويرها أواخر الثمانينات والتسعينات، يحرضنا على ذلك تلك الوتيرة المذهلة لتطوير الإنتاج التي ابتكرها اليابانيون. السنوات القليلة التالية ستشهد تحول تلك المهارات الأساسية إلى تكنولوجيا جديدة جاهزة للاستثمار. بالإضافة إلى ذلك، فمفهوم الابتكار قائم هنالك منذ سنوات على صعيد النشاطات التجارية والصناعية والذي تشكل تويوتا سيستم Toyota - System

(6) Geoff Martin, «A Catalogue of Convergence,» Ottawa Computes! July 1999, ottawa-computes.com

ذات الإنتاج ذي القيمة المنخفضة[7] بتركيزها على القوائم الصغيرة للمنتجات ومواعيد التسليم الدقيقة وعلاقات وثيقة مع الموردين، تشكل خير مثال على ذلك. في كل مرة يظهر فيها منتج أو ابتكار جديد إلى حيِّز الوجود، فإنه يحمل الآخرين على إعادة التفكير، إعادة الصياغة، أو التنحي جانباً. لا يوجد ما يدعو لتوقع أن الابتكار سيتباطأ، في الحقيقة، مع هذا المد الجارف من التجارة الإلكترونية e-business يمكننا توقع ظهور موجة جديدة من التفكير الابتكاري الخلاق. الابتكار والتجديد سيكونا عاملين أساسيين في قيادة المنافسة والتغيير المتواصل.

التكنولوجيا الهدامة:

في الحقيقة فإن التكنولوجيا الثورية هي ذات تأثير مثمر جداً على اللاعبين القدامى[8]. الأمثلة كثيرة، علم السوائل وحركاتها الذي يعمل على تولي صناعة معدات إزالة التربة من الأنظمة الميكانيكية، أجهزة الكومبيوتر الشخصية التي تكاد تقوض أركان شركة آي. بي. إم. the - pc - almost Prostrating - IBM، الرقاقة المايكروية Micro - chip، الأنابيب المفرغة vacuum - tubes ناسخة كانون الصغيرة، المقتبسة عن زيروكس. وبالطبع لدينا الإنترنت. التكنولوجيا الهدامة تبدأ بدرجة أقل من التطوير والتعقيد. وانطلاقها بدرجة متواضعة من

(7) لوصف كامل حول الـ Lean Technology بالإمكان العودة إلى مؤلفات James P. Womack وDaniel Ross وDaniel T. Jones: الآلة التي غيرت العالم The Machine that Changed the World استناداً إلى دراسة معهد ماساشوستس التكنولوجية التي كلفت 5 ملايين دولار على مدى خمس سنوات حول مستقبل الآليات. نيويورك: ماكميلان 1990.
Lean Thinking Banish Waste and Greate Wealth, in Your James P. Womack & Daniel T. Jones Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Coproration, New York: Simon and Schuster, 1996.

(8) لمراجعة سريعة حول التكنولوجيا الهدامة يمكن الرجوع إلى نشرة هارفارد الاقتصادية ـ كانون الثاني / يناير ـ شباط / فبراير 1995: Wheen New Techonologies Cause Great Firms To Fail Boston - Harvard Business School Press - 1989.

obeikandi.com

الكفاءة، يجعل منها بدائل مثالية أرخص ثمناً. غالباً ما يتم تجاهلها من قبل اللاعبين القدامى ذوي النشاطات التجارية والصناعية الكبيرة والاستثمارات العاطفية الضخمة في العالم القديم. علاوة على ذلك، فإن الزبائن الذين يتحدَّث إليهم اللاعبون القدامى يميلون إلى شجب وانتقاد النهج الجديد كونه لا يلبي احتياجاتهم، والسبب يعود بمعظمه إلى كونها لا تلبي بعض المعايير المتعلقة بالنوعية. بعدها، فإن التكنولوجيا الحديثة بدأت تحقق شأواً معيناً على صعيد العملياتية، وباتت تلقى قبولاً متزايداً لدى قاعدة الزبائن. المثال الكلاسيكي هو ناسخة كانون. هذه الآلة الصغيرة نزلت إلى السوق بتكلفة منخفضة ونوعية متواضعة ومعدل نسخ بطيء وموثوقية موضع شك، بالمقارنة مع آلات زيروكس الضخمة. بدأت كانون بتحسين وتطوير منتجها شيئاً فشيئاً. ولدهشة زيروكس، فقد انطلقت ونجحت. لقد باتت الآلة فجأة جيدة بما فيه الكفاية بالنسبة للمؤسسات والمكاتب الصغيرة لأن تمتلك آلاتها الخاصة بها. عملياتها المحسنة، إلى جانب الرغبة بالتحكم في عمل المرء الخاص، دفع بالمبيعات قدماً إلى الأمام. ناسخات زيروكس الضخمة كانت وما تزال مطلوبة، لكن ظهور هذه السوق الجديدة أعطت كانون ذلك الزخم الذي كانت بحاجة إليه لتغدو منافساً مرعباً في كافة المجالات. ونحن نعيش في عالم من التكنولوجيا. يمكننا أن نتوقع بكل أمان وثقة ظهور المزيد من التكنولوجيا الهدامة، والسؤال الوحيد هو في توقيت مثل هذا الظهور.

التجارة الإلكترونية الكلية الوجود:

التجارة الإلكترونية E-commerce ما تزال في طور الظهور، ولكن بوسعنا أن نتنبأ سلفاً بأن التوجه والنهج المعتمدين هما توجه ونهج عموديين vertical. نحن الآن في خضم انفجار التجارة المستندة إلى الإلكترون حيث يتوقع للمؤسسات الإلكترونية أن تتنامى بمعدل 2000٪ بين 1999 ـ 2002 استناداً لتقدير داتا مونيتور Data Moniotor. كما يقدر التقرير حجم التجارة

الإلكترونية بأكثر من 3 تريليونات دولار بحلول السنة نفسها، يعززها زيادة مقدارها 660٪ في استثمارات التجارة الإلكترونية. الشيء الوحيد الذي نعرفه على وجه اليقين هو أن الأرقام الفعلية قد فاقت على الدوام الأرقام التنبؤية. استناداً إلى وزارة التجارة الإلكترونية[9]، فإن الوتيرة التي يتم من خلالها اعتماد الإنترنت كتكنولوجيا حديثة تفوق كافة التكنولوجيا الأخرى التي سبقتها. لقد استغرق من المذياع 50 سنة للوصول إلى 50 مليون مستخدم ومن التلفزيون 13 سنة ومن الكمبيوتر الشخصي 16 سنة، ومن الإنترنت 4 سنوات. التجارة الإلكترونية تقوم بإطلاق أنماط تجارية جديدة وإعادة صياغة الأنماط القديمة وهي قد بدأت للتو. هذه التكنولوجيا لوحدها ستبقي عجلة المؤسسات والشركات دائرة لسنوات.

المفاهيم الكبرى كالعولمة والتقارب والابتكار والتكنولوجيا الهدامة والتجارة الإلكترونية تبدو قصية، لكن الديناميكية التي تطلقها هذه المفاهيم تترك آثارها الدراماتيكية على كافة جوانب حياتنا، وبالتالي فهي تترجم إلى مشاريع اندماجية وشركات ملحقة وأنظمة تشغيل جديدة وتخفيضات على صعيد عدد المستخدمين ووظائف جديدة وخلق وتدمير الثروات وأدوات جديدة ومنافسين جدد وتداعي وتجديد الأنماط التجارية والطلب المحموم على القيمة المتزايدة باستمرار للمساهم، الأمر الذي يشكّل ضغوطاً هائلة على مؤسستك كي تتحول باستمرار.

لا أحد بمنأى عن ذلك، إلقِ نظرة على قائمتنا المتضمنة قادة التحويل، وسوف تجد أن أياً من مؤسساتهم لم تكن قادرة على البقاء بحالة من السكون. شركة بريتش إيرويز منشغلة بإعادة خلق نفسها ثانية في وجه المنافسة

---

(9) لدراسة أساسية حول عالم التجارة الإلكترونية الجديد بالإمكان الرجوع إلى كتاب: «The Emerging Digital Economy,» US Department of Commerce, www. ecommerce.gov.

المتصاعدة. شركة سيرز وجدت نفسها بمواجهة ظهور التجارة الإلكترونية. آي. بي. إم. لا تزال تسعى لإطلاق معدل نمو ضخم. شركة بي. پي. BP تواجه أسواقاً قوية وسباقاً من قبل المتنافسين لتحقيق انطلاقات جديدة أيضاً. شركة جي. أي. GE بصدد الخوض في تجربة تغيير قيادتها في مسعى منها لاستبدال شخصية أسطورية. شركة فورد Ford بمواجهتها لمنافسة يابانية متوطنة واندماجاً عالمياً على صعيد الصناعة دخلت لتوها عالم التجارة الإلكترونية بمبادرة أساسية تعتمد على إسناد بعض نشاطاتها إلى الخارج. حتى أكثر شركات عصر المعلوماتية نجاحاً تواجه خطراً شديداً. مايكروسوفت تواجه تفكيكاً محتملاً وإلغاء احتكارها للديسكتوب Desktop إلى تطبيقات واستخدامات مختلفة. أمريكا أون لاين AOL اشترت تايم وورنر Time Warner في مسعى ضخم للتقارب في أسواق السلع الترفيهية entertainment Marktes. سنبقى نلاحظ ذلك طالما بقيت ديزني Disney إحدى شركات العالم الممتازة حقاً، سالمة. بعد 3 تحويلات تواجه شركة إنتل Intel الآن منافسة أكثر حدة على صعيد الأسعار. هل شركة آي. بي. إم. بمنأى من الامتلاك من قبل الغير أو التفكيك؟ لطالما صرَّح المحلّلون بأنها ستكون ذات جدوى أكبر. على صعيد الصناعة الاستشارية، نجد أن الضغط الذي تمارسه الـ SEC لضمان تحقيق الاستقلالية يؤدي إلى إعادة هيكلة أساسية.

لقد تأثر العملاق الياباني إلى حدٍّ بعيد بالتراجع المستمر الذي حتَّم إجراء التغيير في تقاليد الاستخدام، الأمر الذي ستتردَّد أصداؤه لسنوات وسنوات في تلك الثقافة التقليدية. على غرار اليابان، الصناعة الألمانية تواجه أيضاً هزة ثقافية كبرى في محاولتها التكيُّف مع عالم أقل احتراماً. فرنسا تواجه خطر الخسارة الناجمة عن إضعاف حماية العمالة لديها لقدراتها التنافسية العالمية. مسيرة التغيير في كل مكان تتباطأ، بل ربما تسارعت. يبدو أن المياه المائجة ستستمر على الدوام.

القيادة الإلكترونية: الفارق التنافسي:

كانت الأستاذة في جامعة هارفارد روزابيث موس كانتر[10] Rosabeth Moss - Kanter هي من حاضر قائلة بأن السوق عندما يتغيَّر بوتيرة أسرع من المؤسسة ستجد نفسك عالقاً في مشكلة عويصة، وقالت ذلك في ظروف أكثر هدوءاً. الأسواق المعاصرة المتسمة بدرجة فائقة من التنافسية تتطوَّر وتتغيَّر بوتيرة هائلة جاعلة من القيادة المقترنة بالمهارة والرؤيوية الاستراتيجية لتحريك المؤسسة بسرعة، الفارق التنافسي الحاسم. كقائد إلكتروني، سيجري تقييمك من خلال قدرتك على تحقيق قيمة المساهم؛ وفي أوقات الأزمات والاضطرابات فإن ذلك يعتمد على قدرة الشركة على التغيير. كم يستغرق منها تطبيق مبادرة تغيير معيَّنة؛ كم يستغرق منها تجربة تعليمية لاستخلاص أكبر قدر ممكن من القيمة من عملية تغيير؟ ما هو مدى تفهم واستيعاب التكاليف بحيث يبدو بالإمكان تحقيق التغيير المطلوب بالضبط؟ إعداد مؤسستك لتحقيق قصب السبق في هذا العالم، هو ما تدور حوله فصول هذا الكتاب واللعبة والويب سايت المرتبطة بذلك. أن تصبح قائداً إلكترونياً عظيماً يعني بناءك لمهارات شخصية على صعيد التحويل ووضع أنماط جديدة لسلوكيات قيادية ناجحة، وبناء القدرة التنظيمية للتحول باستمرار. الفصول الستة لهذا الكتاب تتناول اللزوميات الست التي تميز قادة التحويل الناجحين والتي تؤهلك لأن تكون قائد تغيير ناجحاً. هذه اللزوميات الست هي:

1. التغيير المتواصل.
2. تحقيق نتائج مالية استثنائية.

---

(10) كانتر هو مؤلف الكتاب الشهير: سادة التغيير: الابتكار والاستثمار في عالم الشركات التجارية الأمريكية.

The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. New York: Simon and Schuster, 1983.

obeikandi.com

3. حمل الناس على الانضواء خلف رؤيتك الاستراتيجية.
4. الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
5. حث وتحريض عوامل التغيير.
6. بناء جيش من القادة.

1. التغيير المتواصل:

لا يمكنك إيقاف العالم ريثما تقوم بتغيير مؤسستك. قادة التغيير الناجحون لديهم القدرة على التعامل مع كافة أشكال التغيير مع الإبقاء على عجلة مؤسساتهم دائرة بأقصى طاقتها. كيف يقومون بذلك؟ في الفصل الأول: «ثورة من التغيير المتواصل»، نتعرَّف إلى الفوارق بين أنماط التحويل، التجارة الإلكترونية، التكامل الاندماجي، تطبيق أنظمة معلوماتية أساسية، انهيار الأرباح وإيجاز تطبيقات التحويل التي تواجه القادة الإلكترونيين.

2. تحقيق نتائج مالية استثنائية:

الأسواق المالية تقيم القادة الكبار من خلال قدرتهم على بناء قيمة المساهم في أوقات الرخاء وأوقات الشدة. في العالم الإلكتروني يكون القادة بحاجة إلى تحقيق الأرباح في مواجهة الاضطراب. في الفصل الثاني: «تحقيق نتائج مالية استثنائية» نتعرَّف إلى مفهوم الأرباح الثابتة Profit-resilience وكيفية تجذُّره في مفهوم إدارة الكلفة. نتعرَّف إلى التغييرات على صعيد النهج والأدوات والمناظير المطلوبة لتحقيق الأرباح الثابتة.

3. حمل الناس على الانضواء تحت رؤيتك الاستراتيجية:

في أوقات الاضطرابات غالباً ما يعتمد تنفيذ الاستراتيجية الفردية لآلاف الأشخاص. إسعَ إلى كسب تأييد المؤسسة ودعمها لتنفيذ رؤيتك الاستراتيجية، الأمر الذي سيؤدي في حال حصوله إلى توفير 50٪ من الوقت الإجمالي

المكرَّس أساساً لتحقيق هذا الهدف. الفصل الثالث: «توحيد الناس خلف رؤيتك الاستراتيجية» يناقش ثلاثة من هذه الأنماط الرئيسية للتضامن والتنسيق المتاحة أمام القادة الإلكترونيين.

- التضامن والتنسيق الاستراتيجي: حمل كافة كوادر المؤسسة على العمل التضامني المنسق لتنفيذ رؤية استراتيجية معينة، غالباً خلال أوقات الأزمات.
- التضامن والتنسيق المستمر: إشراك الجميع في العمل في بحث دؤوب عن القيمة.
- التسامي: وهو تضامن روحي وعاطفي يمكن له أن ينقل الناس إلى مجال أسمى من الترابط الشخصي مع نظرائهم.

4. الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم:

العالم الإلكتروني عالم معرفي، ومع ذلك فبعد عقد من النقاش والجدال، ما زال الكثير من الناس ينظرون إلى المؤسسة التعليمية على أنها خيار من الخيارات. الفصل الرابع: «الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم» يعيد تحديد مشكلة التعلم لجعلها تحدياً أساسياً على صعيد القيادة الإلكترونية. القادة الإلكترونيون سيركِّزون على خلق الشروط التنظيمية لاستثمار معارف كل شخص بدون استثناء. الفصل الرابع يصل نطاق هذه الفكرة إلى مجالات التعلم الشخصي ويركِّز على حدود الألعاب الإلكترونية e-games واستخدام الكمبيوتر لتقديم التجارب والخبرات لأرباب التجارة والصناعة بحيث يمكنهم من التعرف إلى القضايا المعقدة والشمولية خلال أوقات زمنية قياسية.

5. حث وتحريض عوامل التغيير:

سيشهد العالم الإلكتروني شركات ماضية في تنفيذها لمبادرات فردية بأعداد كبيرة. تطبيق المبادرات بسرعة يتطلَّب عوامل تغيير بالمهارات المطلوبة.

openarab.com

سيعمد القادة الإلكترونيون إلى بناء كادر من مثل هؤلاء الأفراد. الفصل الخامس: «حث وتحريض عوامل التغيير» يركز على قضايا التغيير على صعيد تنفيذ مبادرة فردية ويقدم أمثلة حية عن قادة تغيير من مستوى المتوسط ممن فازوا وخسروا.

6. بناء جيش من القادة:

يتحدث هذا الفصل عن ذلك كله. المؤسسات الناجحة لديها قادة ناجحون على كافة المستويات أكثر من القادة الأقل نجاحاً. مع استمرار البنى الإدارية التقليدية في التراجع والانحسار، فإن انتشار المهارات القيادية ووصولها إلى المجالات غير التقليدية سوف يتسارع. إذا ما كنت تسعى إلى الفوز في عالم إلكتروني مضطرب، سيتوجب عليك إيجاد وتجنيد الكثير من القادة للانضمام إلى هذه الرحلة. الفصل السادس: «بناء جيش من القادة» يتحدث عن ثلاث استراتيجيات أساسية لحل هذه المشكلة: بناء قاعدة المهارات القيادية الأساسية، تلقينها للمبادئ والمهارات الأساسية للقائد المعاصر، وإيقاد جذوة القيادة التي ستتقد ناشرة وميضها في أنحاء المؤسسة. كل من الفصول الستة التالية هو فصل مستقل بذاته. بإمكانك قراءتها مجتمعة، أو فقط الفصول التي تهمك أكثر من غيرها. كل فصل يركِّز حصرياً على الجانب الأساسي لتحقيق التحويل. مع ذلك، فإن «ثورة من التغيير المتواصل» هو أكثر من كتاب، إنه تجربة إلكترونية أيضاً. مهما فعلت، لا تنس أن تذهب إلى موقع www. Changeontherun. com وتعرف إلى ثورة متواصلة من التغيير: اللعبة The-Game. لقد صمم لإظهار قدرة الألعاب على تعليم مثل هذه المفاهيم الشمولية كاستراتيجية تجارية. كلاعب على هذا الصعيد، عليك أن تسعى إلى تغيير مؤسستك لكي تتمكن من المنافسة الناجحة في ميدان السوق. كذلك ستجد على هذا الموقع أفكاراً ومفاهيم أخرى ستساعدك في التفكير بقضايا التحويل. سواء قرَّرت البدء بالكتاب أم اللعبة، نتمنى لك كل التوفيق.

obeikandl.com

obeikandl.com

الفصل الأول

ثورة من التغيير المتواصل

لن يتوقف العالم ريثما تقوم بتحويل مؤسستك. المدراء التنفيذيون للعالم الإلكتروني عليهم إدارة البرامج المعقدة ذات المبادرات المتعددة التي ستقرر مستقبل أعمالهم التجارية، مع الإبقاء على عجلة الحاضر دائرة.

تعد قيادة التغيير المعقد المتواصل بلا توقف أمراً ملزماً لا يمكن تجاهله في أي وقت من الأوقات، ولكن مثل هذا الأمر سيكون في عالمٍ إلكتروني متغيِّرٍ بسرعة، بمثابةِ مهارةٍ متميزة للقادة الناجحين. القدرة على تلبية طلبات الحاضر وإيجاد الموارد للتعامل مع مستقبل متغير باستمرار، ستكون ذات أهمية بالغة.

في سنة 1999، كان عالَم إيليانيور كلايشيرو يتسم بقلق متزايد حينها. بوصفها المدير التنفيذي لشركة أونتاريو هايدرو Ontario Hydro، فقد كانت محركاً أساسياً في عملية الخصخصة الأخيرة لصناعة التغذية الكهربائية لأونتاريو.

الآن عليها أن تتعامل مع عواقب ذلك. أونتاريو هايدرو ـ شركة الخدمات العامة القديمة تلك ـ كان قد تم إغلاقها، الأمر الذي أدّى إلى إحداث شرخٍ في

obeikandl.com

سوق عمليات النقل الكهربائي وسوق التوزيع المحلي للطاقة الكهربائية ومبيع الإلكترونيات الفعلي من نشاط التوليد.

بدأت إيليانور الآن بإدارة شركة أونتاريو هايدرو سيرفيسز OHSC، وهي مؤسسة متعددة المهام تعمل على إدارة التوزيع والنقل للطاقة الكهربائية والتوريد غير المنظم للسلعة الكهربائية إضافة إلى أسهم في مجال الاتصالات والخدمة المنزلية وغير ذلك من النشاطات التجارية المحتملة.

قائمة القضايا التي كان عليها هي وفريقها الأول التعامل معها تشكل مهمة يتهيب التصدي لها أي شخص آخر:

- فصل المؤسسة التجارية عن شركة الخدمات العامة القديمة.
- إنشاء شركة جديدة كلياً.
- تطوير اتجاه استراتيجي جديد وحمل الجميع على العمل وفقه.
- اتخاذ الاستعدادات اللازمة في حال قررت حكومة أونتاريو طرح أسهم للبيع في شركة OHSC.
- تأمين تمويل دين أساسي لأول مرة ككيان مستقل من دون أي سجل كمؤسسة تجارية خاصة.
- التعامل مع بيئة تنظيمية ناشئة.
- العمل على إعادة تشكيل ثقافة شركة OHSC من مؤسسة احتكارية ذاتية التطلع إلى مؤسسة مرنة ذات تطلعات نحو السوق الخارجية.

وهكذا انطلقت الشركة للتعامل مع مثل هذه القضايا الشائكة والعملية كنقل كادر موظفيها إلى مبانٍ جديدة. من جهة، فقد كان أمامها هي وفريق إدارتها أكثر من 300 بند أساسي على جدول الأعمال ينبغي التعامل معها. لقد علق أحدهم على الوضع قائلاً: لدينا قوائم من القوائم. بالمناسبة كان لا يزال عليهم الإبقاء على عجلة العمل دائرة من خلال اتخاذهم قرارات التشغيل بشكل يومي.

اكتشفت إيليانور وفريقها على مستوى شخصي عميق الحقيقة المجرَّدة للتغيير التحولي الكبير. بغض النظر عن المدى الذي يمكن أن تصل إليه في سعيك لاستقطاب مساعدة الناس الطيبين، بغض النظر عن عدد المستشارين الموهوبين الذين تتعاقد معهم، بغض النظر عن الانسحابات التكتيكية التي قد تلجأ إليها، فإن المسؤولية في التغييرات المعقدة الشاملة تقع على عاتق فريق الإدارة العليا. إذا كان هناك ثمة قرارات ينبغي اتخاذها وبرامج تغيير يتوجب إدارتها بكفاءة وفعالية، فإن على فريق الإدارة العليا أن يتصرَّف كفريق واحد يتفهم القضايا ويعمل على مدار الساعة يومياً ولمدة أسابيع أو ربما أشهر. هذه هي الحقيقة، وأول درس بالغ الأهمية في أصول القيادة بالنسبة لرؤساء الشركات الداعين لإحداث التحويل هو: ابحث عن الكوادر المناسبة لتضمها إلى فريق عملك.

السبب الرئيسي وراء التنفيذ المتواضع في عملية التحويل هو التقاعس عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم القدرة على معالجة مشكلات الآخرين في الوقت المناسب.

رؤساء الشركات الذين يكون الفشل حليفهم، هم أولئك الذين يعجزون عن التعامل مع عدد قليل من موظفيهم الأساسيين من الذين يعود أداؤهم المتواضع بأفدح الأضرار على الشركة[1].

في العالم الإلكتروني e-world ستكون القدرة على صنع هذا النوع من القرارات أكثر صعوبة مع تقلص الأطر الزمنية المتاحة لبدء العمل في هذا الاتجاه.

(1) آر. تشاران وجي. غولفن. لماذا يفشل رؤساء الشركات. غورتشن حزيران / يونيو 1999، 69 ـ 182.

يحتاج تقييم الكفاءة إلى وقت ويتطلب التحويل منك أن تكون قادراً على اقتناص اللحظة المناسبة.

تلجأ إلى التعاقد مع شخص ما بمؤهلات غير مناسبة، تستبقي شخصاً غير مؤهل في مؤسستك الجديدة من كوادر مؤسستك السابقة والأسوأ من ذلك، أن تكلف مجموعة من الأشخاص بمهمة تغيير لمجرد أن تبقيهم في حالة انشغال، رغم أنهم ليسوا الأفضل، وقد يستغرق منك أشهراً لاكتشاف حجم المصيبة التي قد تسببت بها. لقد أضعت الوقت وأصبت العاملين في مؤسستك بحالة من الإحباط وأهدرت نقودك:

لا شيء ـ أكرِّر ـ لا شيء أكثر أهمية من هذا الدرس الأول، وأسواق المال تقر بذلك.

إحدى الدراسات الرئيسية المعدة من قبل برايس ووتر هاوس كوبرز Price Water House Coopers حول المؤسسات التجارية الأوروبية أظهرت أن تلك المؤسسات التي تتمتع قياداتها ببراعة على صعيد التحولات التي تتطلب إحداث تغيرات في كل جانب من جوانب المؤسسات في آن معاً، حققت إنجازاً يفوق بنسبة 60٪ إنجاز المؤسسات الأخرى الأدنى منها براعة على هذا الصعيد.

لا يمكن لأي رئيس شركة في أوساط العالم الإلكتروني الذي يعد بالمنافسة أن يتخلى عن ذلك النوع من التفوق لصالح المنافسة.

لا تبدو آلية التغيير المتواصل معقدة في ظاهرها، وهي تشكل موضوعاً لعدد لا يحصى من الكتب والمقترحات الاستشارية حول التغيير. العوامل الأساسية هي:

- إيجاد قضية تجارية واضحة متأصلة في الحقيقة الظاهرية التي تستطيع أن تعبر عنها للمؤسسة حول ضرورة التغيير، ومن ثم الخروج لترويجها بلا هوادة.

- إنشاء جهاز إداري للاضطلاع بمهمة متابعة شؤون التغيير وتوجيهه، يضمن صنع القرارات الرئيسية في الوقت المناسب وإبقاء الإدارة العليا تحت الإشراف المباشر.
- التحقق من أن البرنامج مملوك من قبلك بشكل مباشر، من قبل فريق الإدارة العليا ككل أو من قبل شخص ما في فريق الإدارة العليا مع القدرة على إفساح المجال أمام أولئك القائمين على التفاصيل.
- اختيار مسؤول عن شؤون التغيير ذي كفاءة عالية لإدارة مكتب برامج خاضع لإشراف دقيق للغاية، حيث يجري تنسيق كافة المشاريع الفرعية، ومن ثم دعمه أو دعمها بشكل فاعل.
- إبقاء المشروع ما أمكن مستقلاً عن المؤسسة الرئيسية أثناء توزيع المهام على فرق العمل بحيث يتمكن أولئك المعنيون بذلك من تكريس ما يكفي من الوقت لتنفيذ كافة تلك المهام.
- تكليف الأشخاص المناسبين للعمل في البرنامج وترتيب كافة الأمور مع رؤسائهم لتجنب الوقوع في أي تناقض ومنحهم حوافز تسهم في إنجاز المشاريع بسرعة.
- أخيراً، ومن نقطة البداية، تزويد الخبراء الفنيين بكادر من الأيدي الماهرة في مجال تقنيات إدارة التغيير، وهو ما يؤدي إلى إبقاء المقاومة ضمن حدودها الدنيا ثم الإصرار على أنه يجري استخدامها.

***

إلى هذا الحد لا يزال الأمر بسيطاً، إلتزم بالقائمة أعلاه وسوف يتشكل لديك برنامج أساسي، ولكن على غرار كافة القوائم، فهي مجرَّد سلسلة من النقاط التي لا يمكن بعث روح الحياة فيها إلاَّ في مرجل التجربة.

تتطلب الأنماط المختلفة من التحويل من القيادة أن تركز على قضايا

مختلفة. التوجه العام ينبغي أن يستكمل بفهم واضح وعميق للمسائل الاستراتيجية والعملياتية، بحيث يحوز برنامج التغيير الدعم المركز الذي هو بحاجة إليه ويجري طرح الأسئلة التي ينبغي طرحها. الواقع هو أن الظروف المحيطة بعملية التحول نحو التجارة الإلكترونية e-business، حيث عناصر الاستراتيجية لا تزال في حالة تطور وعصية على الفهم بالنسبة لمعظم رؤساء الشركات، هي ظروف مختلفة كلياً عن تلك المحيطة بعملية تكامل رئيسي لشركة اندماجية. في هذه الحالة، تتمحور القضية حول الكيفية التي تتمكن من خلالها من التمسك بالقيمة المشتركة للشركات السابقة. كلا هاتين الشركتين تختلف ثانيةً عن عملية إنشاء ضخمة لأنظمة معلوماتية حيث تعمل على تجزئة مراحل العمل والعلاقات البشرية وتفرض إعادة اكتساب المهارات من جديد بشكل أساسي. بدورها، تختلف جميع هذه الإجراءات عن الانهيار الرئيسي في الأرباح حيث تكون بحاجة لإقناع الناس بالقدوم في رحلة تتكرر لسنوات متعددة تهدف إلى إعادة تنظيم وإعادة ابتكار المؤسسة التجارية. أخيراً، حتى المؤسسات المرتكزة إلى أرضية صلبة بشكل أساسي لا يعود باستطاعتها البقاء في حالة ركود لفترة طويلة. الضغط المتواصل من جانب أسواق المال سيضمن وجوب انخراط هذه الشركات أيضاً في عملية التغيير المتواصل. في العقد المقبل، ربما وجد كبير رؤساء إحدى الشركات ذات الأقسام المتعددة نفسه مشرفاً على بعض أو كافة هذه الأنماط من التحول. حتى في الشركات الأصغر حجماً، فإن التجارة الإلكترونية هي حقيقة واقعة، وأي نمط من أنماط التحول هذه يمكن أن يحدث في نفس الوقت. القادة الإلكترونيون بحاجة لمعرفة العامل المسيِّر لكل نمط من أنماط التحول ولماذا، بحيث يمكنهم من معرفة الطريقة المناسبة لدعم البرنامج. يعنى هذا الفصل بأربع من بيئات التغيير المعقدة هذه بهدف توفير إحساس بالقضايا القيادية المحيطة بعملية التغيير المتواصل ومن ثم يدرج عوامل النجاح الحاسمة لإحداث عملية التحول. التحولات الأربعة هي:

- التحول نحو التجارة الإلكترونية.
- إنشاء نظم جديدة.
- إنجاز عمليات اندماجية بين الشركات.
- عندما تنهار الأرباح.

التحول نحو التجارة الإلكترونية:

ستغدو التجارة الإلكترونية التحولية الأكثر استهلاكاً خلال السنوات العشر المقبلة. إذا لم تكن قد انطلقت في هذا الاتجاه بعد، فها أنت قد ورَّطت نفسك سلفاً في مشكلة عويصة. لقد بدأ رواد التجارة الإلكترونية رحلاتهم في هذا الاتجاه قبل نحو عقد من الزمن، نشأوا وترعرعوا مع الإنترنت وكأن لديهم متسعاً من الوقت وعدداً لا يكاد يذكر من منافسي الإنترنت لإحداث تغييراتهم. لقد كانت أولى جولات جوائز دول ستريت Doll Street من نصيبهم.

إذا كنت بصدد الدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية، فأنت الآن تابع، وفي بعض الصناعات، مثل الكومبيوتر، فأنت من الواصلين المتأخرين إلى عالم هذه الصناعة.

من سوء حظ أولئك الواصلين إلى الحفل في وقت متأخر، فإن التجارة الإلكترونية تختلف عن كل التحولات السابقة التي كانت تقودها العوامل الاقتصادية التنافسية «للأشياء» حيث كان الشأن الأهم هو حجم العملية. كلما كان حجم عمليتك التجارية أكبر، كلما كانت فرصتك أفضل، علاوة على ذلك، فإن الكثير من المؤسسات التجارية كانت محمية من قبل حقائق الجغرافية بمعارف محلية أو تكاليف نقل تبقي الآخرين خارجاً. في عالم التجارة الإلكترونية، يمكن الاستفادة من العوامل الاقتصادية التنافسية للمعلومات والمعارف ويمكن لكافة الشركات أن تكون عالمية. تختلف العوامل الاقتصادية للمعلومات عنها للأشياء. السبب الذي يجعل مؤسسات الإنترنت تقدم خدماتها

بلا مقابل هو أنها تخوض غمار منافسة لسبر أغوار الفكر والفوز بأكبر عدد ممكن من العملاء (على الصعيد العالمي)، وبهذه الطريقة كسب أكبر قدر ممكن من معارف العميل الفكرية: «إحصل على ما يكفي من العملاء، يقول المنطق، وسوف يكون بوسعك أن تعرف عنهم أكثر مما تعرف عن منافسيك». استخدم تلك المعارف لتلبية احتياجاتهم ولسوف يأتيك المزيد منهم، متجاوزاً بالتالي مرحلة معينة عندما تكون مسيطراً على معظم السوق. عند مرحلة معينة، يغدو موقعك المحجة الرئيسية المقصودة نظراً لأن بوسع الزبون تحقيق أقصى ما يستطيع تحقيقه هناك. لقد أنشأت وبشكل فعال شركة احتكارية، لأن من الصعب للغاية على الآخرين إزاحتك عن موقعك. الخيار عائد إليك لأن تخسر اللعبة. إذا أردت شراء سيارة مستعملة على سبيل المثال، هل ستذهب إلى موقع يحتوي على عدد قليل من الباعة، أم إلى موقع يمتلك 75٪ من حجم العرض؟ إذا أردت نقطة دخول إلى الشبكة، هل ستتجه صوب موقع ذي عدد محدود من الخدمات، أم إلى موقع متميز بمئات العلاقات؟ عليك بالسيطرة على القطيع وسوف تفوز باللعبة.

لن يكون بوسع المنافسين مطلقاً الحصول على ما يكفي من قوة السحب لتحقيق النجاح، طالما أنهم يفتقرون إلى معرفة الزبون أو العرض. هذه هي الفرصة الذهبية لتحقيق النجاح والثروة. الأمور تختلف في عالم السايبر سبيس Cyberspace، هذا هو منطق أمازون كوم، Amazon. com الذي حاز ولاء الزبون قبل أن يفطن أحد إلى ذلك. بمجرد أن يصبح لديك قاعدة زبائن يغدو بوسعك الارتحال عبر التصنيفات، مثلما هي حال أمازون كوم مع أجهزة الفيديو والسي دي وهلم جراً[2]. لا ينطبق هذا على العمليات التجارية من

---

(2) لاستعراض مفصل لاقتصاديات تجارة المعلوماتية عليك بالعودة إلى كتاب فيليب إيفانز وتوماس إس. وورستر: =

المؤسسة إلى الزبون وحسب، وإنما في دنيا التعامل بين مؤسسة وأخرى أيضاً. الشركة الرائدة في مجال البيع المباشر لأجهزة الكومبيوتر، انضمَّت إلى العمليات الشرائية للشركات الكبرى حول العالم، جاعلة الشراء من ديل عملية بسيطة[3]. تلك الشركات ليست بصدد خلق مثل هذه العلاقات ثلاث أو أربع مرات.

طالما أن ديل Dell تستخدم مكانتها القوية لتتعلم المزيد وتخدم بشكل أفضل فهي تمسك بالأوراق الرابحة، قم بجولة في أرجاء صناعتك: أية شركة تقوم بذلك الآن؟ إذا لم تكن أنت، إذاً فأنت في ورطة. إن كان الأوان قد فات بالنسبة لك لتقوم بذلك بنفسك، من الأجدى لك أن تنضم إلى شخص خاض غمار ذلك كمورد. أسرع قبل أن تنفذ كافة تلك الفرص أيضاً.

***

كما يتبين من الإيضاحات أعلاه، فإن التجارة الإلكترونية شيء مختلف. قيادة شركة تجارية في طور تحولها نحو التجارة الإلكترونية يتطلب منك القدرة على الإلمام بشيء ما عن هذا العالم الجديد.

بقية هذا القسم تتطرق إلى مناقشة ثلاث نقاط رئيسية من المعرفة:

- ما هو شكل المؤسسة التجارية الإلكترونية؟

= Blown to Bils: How the new Economics of information transforms strongy.
Boston: Harvard Business school press 1999

ومن أجل مزيد من الإيضاح حول اقتصاديات التجارة الإلكترونية عليك بالعودة إلى كتاب: W. Brian Arthur.

Increasing Returns and the new world of E - Business K Harvard Business Review the power of virtual integration: - 3 1996 تموز / يوليو ـ آب / أغسطس.

(3) مقابلة مع مايكل ديل من شركة كومبيوتر،
Harvard Business Review April 1998 / آذار / مارس، نيسان.

- كيف تتغير الصناعة في أنحاء الولايات المتحدة؟
- ما هو الشيء المختلف على الصعيد الاستراتيجي؟

هذه الأنماط جميعها تأتي مع تحذير. التجارة الإلكترونية هي تجارة جديدة، والأنماط التجارية تظهر يومياً، ومعظمها يؤول إلى لا شيء. ما هو وارد هنا هو مجرَّد بداية مرحلة طويلة من التعلم. لذلك عليك بها بأسرع ما يمكن، ولا تعتمد على المصادر التقليدية للمعرفة[4].

ما هو شكل المؤسسة التجارية الإلكترونية؟

هنالك نقطتا بداية في التجارة الإلكترونية. خدمات إنترنت خالصة، مثل Amazon. Com، وتلك التي هي الآن، أو كانت سابقاً مؤسسات تجارية كلاسيكية.

بالنسبة للسواد الأعظم من الشركات فإن عملية الانتقال من الوضع الكلاسيكي هي بيت القصيد، ونقطة البداية في التحول نحو التجارة الإلكترونية هي أن تكوّن صورة في مخيلتك حول الشكل الذي ستبدو عليه مؤسسة تجارية (كلاسيكية سابقاً) ناجحة تعد سيسكو Cisco إحدى الشركات الرائدة على هذا الصعيد كونها انطلقت في هذا الاتجاه سنة 1992[5].

---

(4) التجارة الإلكترونية بدأت تطور صحافتها التجارية الخاصة، مثل Business 2.0, fast company, Red Herring وغيرها.

بما أنها لم تنضج بعد، فإن هذه المنشورات يبدو أنها مصممة على إعطاء الصحافة التقليدية مثل Harvard Business Review منافسة جدية لتعميق الفهم حيال هذه البيئة الناشئة بقيادتها التجارية الجديدة.

(5) هذا الوصف لرحلة سيسكو إلى الآفاق المتقدمة للتجارة الإلكترونية تم إعداده من مداخلات وخطابات عامة منوعة من قبل كوادر سيسكو والنشرات الموجودة من قبل Gartner Group cisco Huge Benefits آذار / مارس 1998.

cisco and internet procurement الأرقام دلالية فقط. أيلول / سبتمبر 1998.

obeikandi.com

في سنة 1992 وجدت أنظمة سيسكو نفسها بمواجهة تحدٍّ يتمثل في إيجاد وسائل منخفضة الكلفة لتقديم خدمة متميزة لمنتجات جديدة وزبائن جدد. العوائد كانت تتضاعف تقريباً كل سنة مع نمو في عدد الزبائن من تطور داخلي في منتج الإنترنت، إضافة إلى الملحقات الجديدة.

كلفة المحافظة على هذا النمو باستخدام وسائل الدعم الفني التقليدية كانت آخذة بالتحليق نحو أرقام فلكية.

إضافة لذلك، عند معدلات النمو المتوقعة، تصبح عملية إيجاد الكادر البشري الفني المؤهل بكل الأحوال بمثابة مشكلة. قامت سيسكو بأول تحرك لها نحو بيئة إنترنت بدائية، مدعمة بهذه المسألة التجارية.

الآن بعد مضي عقد من الزمن، بات موقع سيسكو على شبكة الإنترنت، سيسكو كونكشن أون لاين أو. سي. سي. أو WWW. cisco. com CCO، يتعامل مع نحو مليون عملية اتصال أو دخول إلى الموقع Log-ons شهرياً. مبيعاتها على الإنترنت تصل إلى عدة مليارات من الدولارات وهي أسلوب سيسكو المهيمن للقيام بالعمل التجاري. اليوم 80٪ من الاستفسارات التي سبق وتم التعامل معها من قبل مركز نداء سيسكو، تمت الإجابة عنها إلكترونياً عبر موقع سيسكو على الإنترنت مع زيادة في حجم الاتصالات عبر الإنترنت والتي فاقت بيسر وسهولة المكالمات الهاتفية العادية. تقدر سيسكو بأنه لولا موقعها الرقمي هذا لتوجب على حجم الكادر الداعم لموظفيها أن يفوق بثلاث مرات على الأقل حجمه الحالي حتى يتسنى له الاضطلاع بأعباء العمل. على سبيل المثال، عندما أضافت سيسكو خدمة جديدة إلى موقعها تتمثل بالسماح للزبائن بطباعة نسخ عن فواتيرهم، انخفض حجم مكالماتها بمعدل عشرة آلاف مكالمة شهرياً. إضافة لذلك، في الوقت الذي تضاعف فيه حجم العمل المتعلق بالاستفسارات خلال خمس سنوات، تحسنت التصنيفات المتعلقة برضا الزبائن بشكل أساسي. اعتماداً على مدى صعوبة المشكلة، قدرت سيسكو أنها وفرت

بحدود 150 دولاراً عن كل استفسار يتم التعامل معه من قبل موقعها على الشبكة، الأمر الذي سيؤدي إلى توفيرات بالملايين بالنسبة لتكاليف الدعم شهرياً. عندما تضاف إلى ذلك تكاليف التوزيع البرمجي والتوثيق الرقمي وتكاليف الدعم المخفضة، فإن التوفيرات الإجمالية التي يمكن أن تعزى إلى سيسكو قدرت بعدة مئات من ملايين الدولارات سنوياً.

استعلامات الخدمة الفنية، التي جرى تطويرها بشكل مبدئي من أجل الزبائن، ومن ثم لنقلها إلى مواقعها الرقمية، باتت الآن متوفرة لأي مستخدم له الحق بالتعامل مع موقع سيسكو، ومن ضمنه هيئة موظفي مركز نداء سيسكو. بما أن زبائن سيسكو يستخدمون موقعها الرقمي، فإن كل هذه البيانات حول تحديد مواطن الخلل وكيفية إصلاحها يجري اقتناصها بهدف الاستفادة منها مستقبلاً. تعتقد سيسكو أن المعلومات المتوفرة على قاعدة البيانات هذه، الآخذة بالتطور دائماً، تمكن وكلاء خدمة زبائنها من حل مشكلات الزبائن بسرعة أكبر، الأمر الذي يسهم في تعزيز الطاقة الإنتاجية الإجمالية.

في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة، تسعى المؤسسات التجارية للحصول على حلول من الشركاء، وليس منتجات من الباعة. مستوى الخدمة هو غالباً أكثر حساسية من سمات أو وظائفية المنتجات. موقع سيسكو الرقمي الذي يقدم الخدمات لزبائنه على مدار الساعة في جميع أنحاء العالم والذي يشكل مصدراً من مصادر الدعم الفني، هو امتداد لاستراتيجية الشركة التجارية لسيسكو عبر شبكة الإنترنت ويشكل السمة المميزة لمبدأ الشركة الأساسي: الأرباح ورضا الزبائن يعتمدان على العلاقة المتينة بين الطرفين.

إضافة لذلك، فإن موقع سيسكو يقدِّم المزيد من الدعم والخدمات الميسرة وتخفيض التكاليف المتعلقة بها داخلياً، فهو يعتزم بناء وتعزيز علاقاته مع الزبائن وترويج مبيعات إضافية.

بعد عقد من الزمن، باتت الآراء والمقترحات المتعلقة بالتجارة

الإلكترونية تمثل الشغل الشاغل للشركة برمتها. إضافة إلى قيامه بالتعامل مع خدمات ونداءات الزبائن، يعد موقع سيسكو الرقمي قناة مبرمجة من قنوات المبيعات. لقد تطرّقت المقالات الصحفية الأخيرة إلى الحديث عن الكيفية التي تحقق شركات مثل ديل كمبيوتر Dell Computer مبيعات تزيد عن مليون دولار يومياً من خلال مواقعها الرقمية. بالمقارنة، فقد سبق لمجموعة سيسكو أن حققت بحلول كانون الثاني 1998 عوائد يومية من موقعها الرقمي تفوق بعشر مرات ذلك الرقم، ومبيعات سيسكو وحجم زبائنها هما أكبر حتى مما حوته أرقام العوائد. حسب النظام القديم، كان الزبون يقوم بالإعراب عن رأيه / رأيها بنوعية المنتج المطلوب وكيفية تعديله بما يتناسب واحتياجات قسم المبيعات، الذي يقوم بدوره بإعداد طلب الشراء وإرساله إلى سيسكو بواسطة الفاكس أو البريد الإلكتروني. أحد المدراء المكلفين بالإشراف على خدمات الزبائن لشركة سيسكو يقوم بإعداد الطلب بما يتناسب ونظام سيسكو. إذا ما تم تنسيقه بالشكل الصحيح، بمكوناته المتكاملة يتم حجز الطلب ومن ثم وضعه على جدول الإنتاج للساعات الأربع والعشرين المقبلة. مع ذلك، بما أن 75٪ من الطلبات لم يتم تنسيقها بالشكل الصحيح، فإن الطلب سيلقى الرفض وسيتوجب عندئذ الاتصال بالزبون، في إعادة لعملية استحضار طلبات شراء من جديد.

اليوم يقوم المهندس / المهندسة بتنظيم وتصميم طلب الشراء من خلال الاتصال المباشر ON LINE مع الويب سايت ويكتشف في الحال إن كانت هنالك أية أخطاء. يتم إخطار دائرة المشتريات في شركة الزبون لكن طلب الشراء سيتم التعامل معه مباشرة بافتراض أن الشاري هو جهة معتمدة أصولاً. بفضل إمكانية تحديد السعر ومكونات التصميم بشكل مباشر، يكون 98٪ من الطلبات دقيقاً، وينخفض بالتالي الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتاج إلى يومين أو ثلاثة. لا يسمح موقع سيسكو إلاّ للزبائن المعتمدين أصولاً بالشراء عن

طريق الويب سايت، لكن بوسعهم التحقق من وضعية الطلب والحصول على البيانات المتعلقة بالسعر والمنتج ومراجعة المعلومات في عقودهم والتسجيل لحضور الندوات وتنزيل البرامج الجديدة من أرشيف الموقع المباشر. الخدمات الأخرى تشمل تنبيه البريد الإلكتروني الذي يقوم بإرسال معلومات حول الفيروسات البرمجية إلى الزبائن خلال 24 ساعة من اكتشافها.

لقد قامت سيسكو بتركيب مخدّمات توزيع بعيدة لموقعها في مختلف بلدان العالم، ومن ضمنها مواقع ارتباط خاصة في أوستراليا والصين وفرنسا وهونغ كونغ واليابان وهولندة وكوريا الجنوبية. المستخدمون لديهم الإمكانية للوصول إلى اختيار متكامل باللغة المحلية بمحتوى خاص بذلك البلد المحلي. النسخ المترجمة للصفحة الرئيسية الخاصة بموقع سيسكو الفائزة بالجائزة، إضافة إلى الكثير من الصفحات الرئيسية الأخرى لهذا الموقع، متوفرة بـ 14 لغة أو أكثر.

باتت سلسلة خدمات سيسكو الآن سلسلة متكاملة تماماً بخطها الجديد الخاص بطلبات الزبائن الشرائية. لقد أوكلت سيسكو مهمة الإنتاج إلى مجموعة من الموردين المتنوعين الذين يعملون كمؤسسة تجارية واحدة. كل واحد منهم منهمك بالسعي لتقديم كل ما هو جديد على صعيد الإنتاج، وهنالك خطة مركزية واحدة للمجموعة بكاملها بدلاً من أن يحاول كل شخص منهم انتقاد الشخص الذي يليه في التسلسل. عملية جمع البيانات المتعلقة باحتياجات الإنتاج مؤتمتة كلياً، ونظراً لوجود خطة طلب واحدة لكل منهم، تكون احتياجات قائمة الجرد للسلسلة بكاملها في حدودها الدنيا، ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف بالنظام بكامله. الموردون يشحنون مباشرة إلى الزبون، من دون الحاجة إلى أي دور لسيسكو على هذا الصعيد. في الحقيقة، فإن 50٪ من حجم السلع يتم شحنها، من دون أن يكون لسيسكو أي دور في ذلك. تقول بعض الإحصائيات بأن الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها

قد انخفض بمعدل الربع، وزمن هندسة التغيير انخفض بمعدل 70٪ وتكاليف التشغيل السنوية انخفضت بما يزيد عن 70 مليون دولار.

مدير برنامج سيسكو لطلبات الشراء عن طريق الإنترنت يعترف قائلاً بأنه على غرار المشكلة السابقة المتعلقة باستفسارات الزبائن، فإن التعامل اليدوي مع عمليات الشراء لم يكن ينطوي على أي اقتصاد يذكر في النفقات. كلما ازداد حجم أعمالك كلما احتجت إلى التعاقد مع عدد أكبر من الموظفين. في الحقيقة، فإن نسبة طلبات الشراء إلى عدد الموظفين الآن تقارب إلى حد ما النسبة السابقة. كانت سيسكو قد نجحت في إطلاق خطة التعامل مع السلع المباشرة من خلال عملية دمج تبادل البيانات الإلكترونية EDI مع برنامج أوراكل Oracle التصنيعي. مع ذلك فإن استخدام سلع وخدمات الدعم التي لم تذهب إلى الإنتاج بشكل مباشر، لم تتلق سوى قدر ضئيل من الخدمة المؤتمتة. نتيجة لذلك، فقد رأت سيسكو أن هذه العملية الإنتاجية التي تتطلّب جهداً بشرياً مكثفاً جعلت الكلفة بالنسبة لكل طلب شراء تصل إلى 130 دولاراً. (تكاليف التصنيع بالنسبة لطلبية شراء من شركات مختلفة تصل حتى 250 دولاراً لكل طلب شراء). في سيسكو، تعزى الكلفة المرتفعة لتصنيع الوحدة السلعية إلى موظفي مشتريات يكابدون عناء عملية تصنيع يدوي غير فعالة. يتمثل هدف مدير المشتريات في زيادة إنتاج سلع الطلبات المباشرة من 50٪ إلى 80٪، ما يؤدي إلى خفض الكلفة الإجمالية لطلبات الشراء من 130 دولاراً إلى 25 دولاراً. وجهت سيسكو الدعوة إلى الموردين لحضور ما يسمى بـ «يوم المورّد»، حيث جرى إطلاعهم على آلية نظام العمل الداخلي لسيسكو. إن أحداً من كبار موردي سيسكو لم يرفض العرض.

لقد تبنت سيسكو معظم مفاهيم التجارة الإلكترونية المعروفة حتى الآن: تجارة الويب: Web Commerce وخدمة الزبائن Customer Support الخدمة الدولية International Support، إدارة سلسلة الواردات Supply chain

management، تصميم وتنسيق المنتج Product customization and configuration، المشتريات الإلكترونية e-procurement، الإستراتيجية الإلكترونية e-strategy، تشكيلة كاملة من الأنظمة المالية A full parpoly of financial systems، وهي الآن تقع في مركز النظام البيئي ecosystem للزبون / المورد / الشريك، التأثير مذهل. تحقق سيسكو عوائد بقيمة 600,000 دولار لكل موظف بالمقارنة مع شركة ثري كوم 3 Com بثلثي هذا الرقم، وليو سنت بثلثه(6).

من الواضح أنها ليست عملية مقارنة تفاح بتفاح عندما تقوم شركة مثل ليو سنت بالكثير على صعيد الإنتاج الداخلي، لكن ذلك يعطي فكرة عن كفاءة وفاعلية مصنع المعدات الأصلي OEM في مجموعة مثل مجموعة سيسكو. سيسكو، إلى جانب ديل وبضعة شركات أخرى، هي في طريقها لتبؤو مكانة أسطورية كأول المشاريع العظيمة الناجحة على صعيد التجارة الإلكترونية. بخلاف أمازون وإيباي Epay وغيرها من مواقع الإنترنت المحصنة، فقد بنت سيسكو نجاحها على الانتقال من عملياتها الحالية ذات المستوى البسيط المتواضع إلى تجارة إلكترونية حقيقية، وتفعيل مزايا الويب للوصول إلى الأفضل من كل شيء، إضافة إلى تركيز جهودها الذاتية على الأشياء التي تحسن القيام بها على النحو الأمثل. مع فروق بسيطة، فإن حكاية سيسكو تتكرر خلال العقد المقبل والتحول نحو العالم الرقمي، سيحذو حذو النموذج ذي الخطوتين لكافة التغيرات الحاصلة بنتيجة التحول نحو تكنولوجيا المعلوماتية.

التجارة الإلكترونية، على غرار نظام إي آر بي E.R.P. قبلها، هي عبارة عن تغيير يتحكم به «مجموعة من البرامج الرقمية». للوصول إليها ينبغي عليك أن تمتلك نظاماً برمجياً إلكترونياً، مثلما قام نظام ERP بتحمل عبء العمل

(6) مداخلة سيسكو Q3 Revenues x 4 / employees as of Q3, 1999.

المذهل لصناعة تكنولوجيا المعلوماتية على مدى خمس سنوات (متسارعاً تحت وطأة بقة الألفية Y2K)، وهكذا فإن السنوات الخمس التالية ستشهد انتشاراً شاملاً لمواقع الويب سايت وأنظمة إدارة خدمات الزبائن وبرامج المشتريات الإلكترونية، والأنظمة اللوجستية الإلكترونية وإدارة التكاليف المالية وغير ذلك. في هذه الأثناء، سيصار إلى إدخال تحسينات على برامج إي. آر. بي أو ساب SAP وبيبل سوف People Soft وبان Baan وغيرها، لتتماشى مع عالم التجارة الإلكترونية. بمجرد أن تغدو البرامج جاهزة وتنتهي أزمة التركيب، سيتلو ذلك برامج تحقيق الأرباح عندما تسعى الشركة للحصول على عوائد التشغيل والمزايا المادية التي جرى الترويج لها.

مع ذلك، فليس هناك أية ضمانة بأن كل هذه الجهود ستحول الأتباع إلى رابحين. إذا ما سبقك أحدهم إلى هناك وحال بينك وبين الزبون، عندها قد تجد نفسك مدفوعاً مباشرة نحو عالم التهميش والنسيان. التجارة الإلكترونية غير مكرسة للتكنولوجيا، رغم أن التكنولوجيا تشكل أحد متطلباتها. إنها معنية بمعارف الزبون وكيفية استخدام هذه المعارف.

كيف تغير الصناعة من حولنا؟

من الصعوبة بمكان بالنسبة للشركة أن تسبق صناعتها بشوط بعيد، حتى الرواد هم بحاجة لأتباع ينضمون إلى مؤسساتهم الرقمية أو سلاسل توريداتهم. بالنظر إلى سلسلة من الصناعات، يبدو أنها تندرج ضمن أربع مراحل[7] من التطور:

- التجارة الإلكترونية المعزولة Isolated E-commerce.

---

(7) إطار العمل هذا الرباعي المرحلة اشتق أساساً من وثائق برايس ووتر هاوس كوبرز LLP الفكرية الداخلية.

- تثبيت الإبقاء على المؤسسات الموسعة Locking in Extended Enterprises.
- إنشاء شبكات (ذات) قيمة Creating Value Networks.
- تطوير علم إيكولوجي تجاري Evolving a Business Ecology.

التجارة الإلكترونية المعزولة:

تتسم الصناعات في هذه المرحلة الأولى بإطلاق مواقع التجارة الإلكترونية من قبل الشركات الفردية. هذه المواقع عادة ما تكون قادرة على إنجاز العمل التجاري ببرامج آمنة لمشاركة المعلومات، تلقي الطلبات، الدفع، والكتالوغات.

مثل هذه المواقع غالباً ما تكون عبارة عن تعديل لمواقع الويب التجارية الأكثر بدائية التي كانت قد أُنشئت أساساً لأغراض دعائية. بالنسبة للبعض، يشكل هذا الحدث المدى لطموحاتهم، ولكن بالنسبة للبعض الآخر فهو خبرة تعليمية متأنية في الطريق نحو نشاط أوسع نطاقاً في مجال التجارة الإلكترونية.

بالنسبة للشركات ذات النشاطات التجارية المتبادلة غالباً ما يشكل الموقع شبكة إضافية يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت فقط بالنسبة لكبار زبائن وموردي الشركة والأكثرهم قيمة.

وقت الكتابة، يكون بوسع موقع الويب التجاري تزويد الشركة بميزة لا تملكها بقية المنافسين الذين لم يخوضوا بعد غمار هذه التجربة.

ما تزال مواقع التجارة الإلكترونية نادرة في الكثير من الصناعات. الأكثر ندرة مع ذلك، هي تلك المواقع المدمجة بشكل فاعل ضمن البيئة الأساسية للشركة وأنظمتها الداخلية وعملياتها التجارية. حتى تاريخه، معظم المواقع أطلقت على سبيل التجربة، أو لدواع تتعلق بالعلاقات العامة، ووضعت ببساطة

على رأس النشاط التجاري القائم، وهذا ينطبق حتى على بعض الشركات المتطورة جداً.

النتيجة كانت عبارة عن فورة في اهتمام الزبائن وعدم قدرة الشركة على تخديم زبائنها بالشكل الملائم. أحد المصارف الكندية الكبيرة اكتشف هذا عندما كان عليه أن يتراجع عن استراتيجيته لإحداث مصرف إلكتروني e - bank بسبب مشكلات في برنامج الباك أوفيس. صحيفة الإيكونوميست[(8)] The Economest تعقبت هذه المشكلة في فترة أعياد الميلاد سنة 1999 عندما كانت المبيعات على الإنترنت بحدود 6 مليارات دولار، وعروض أسعار من موردي المعدات تهزأ من نوعية عمليات برنامج الباك أوفيس المتواضعة، حتى لأولئك الزبائن ذوي الثقافة الرفيعة. مع ذلك، فقد نوهت المقالة أيضاً إلى الاعتقاد الراسخ بالنسبة لشركات الدوت كوم dotcom firms بأنهم في سباق تنافسي للحصول على أكبر قدر ممكن من حصص السوق وأسهم الفكر، ومن الأفضل أن تكون هناك ولو كانت تنقصك الأهلية، وإنما تتعلم، من ألاَّ يكون لك وجود على الإطلاق.

تثبيت الإبقاء على المؤسسات الموسعة:

في هذه المرحلة، تكف التجارة الإلكترونية عن كونها حدثاً جديداً في عالم الصناعة، الزبائن باتوا معتادين على المستويات الجديدة من الآنية في الاستجابة ومستويات الخدمة الجديدة.

التجارة الإلكترونية شرعت في جعل الشركات تعيد النظر في استراتيجيتها المتعلقة بالسوق حول مستويات جديدة من الخدمة والأسعار الأخفض وتصميم المنتج وخدمات التسليم والشراء وهلم جرّاً. الإدارة العليا بدأت تدرك أن هذه

(8) «Wish Fulfillment, The Economist, December 18, 1999».

الطريقة من العمل التجاري هي أكثر ديناميكية وأكثر حداثة من أي طريقة عرفت قبلها. هذه الديناميكية نابعة من الاتصال المباشر مع الزبون والدفق المتزايد للمعلومات حول الأفضليات بالنسبة للزبون. وهذا يتطلب ردود فعل على صعيد منتجات وخدمات ومستويات دعم جديدة.

كذلك فإن الطبيعة الهوائية المتقلبة لقاعدة الزبائن هي أعلى بكثير منها في المؤسسات التجارية التقليدية حيث يمكن أن يكون للموزعين علاقات ويمكن للزبائن أن يتحملوا نفقات القيام بجولاتهم التسويقية. في العالم الإلكتروني، يكون المخزن التجاري الجديد على مسافة كبسة زر منك، وما لم يُستحدث وجوده على الشبكة، فلن تكون هنالك حاجة ملحة لدى أي كان للتسوق من الموقع. إن أي شبكات إضافية بالنسبة لزبائن العلاقات التجارية المتبادلة والموردين ستساعد في إقامة علاقة جديدة أو تعميق العلاقة القائمة، عندما يبدأ الزبائن والموردون بتعديل طرق وأساليب عملهم التجاري. سلسلة التوريد التقليدية ستكون أكثر تأثراً.

الوسطاء القدامى قد يختفون ويظهر آخرون جدد، الوسطاء السابقون إمّا سيجدون طرقاً جديدة لإضافة القيمة، أو يتلاشون، مفسحين المجال أمام اللاعبين الجدد. هذه المرحلة ستشهد أيضاً ظهور شركات تبدأ بتجيير قدراتها لشركات أخرى والتركيز على مجالات يمكن أن تضيف القيمة من خلالها.

إنشاء شبكات (ذات) قيمة:

المؤسسات التجارية في هذه الصناعة توسع نطاق وجودها إلى ما وراء مجموعتها المباشرة أو مورديها وزبائنها لتطال مجمل الوسط الرقمي في صناعتها التقليدية. هذا يفتح المجال أمام تشكيلات أوسع نطاقاً من الموردين والزبائن، الصناعة قد تسعى إلى وضع المعايير من خلال جهد جماعي لتحقيق الكلفة ومكاسب العوائد المحتملة للجميع. هذا يحدث في أمريكا الشمالية في مجال صناعة السيارات ومهنة البقالة وغيرها.

obeikandi.com

تغيير جذري في الطريقة التي تعمل بها الصناعة يحدث عندما تبدأ المؤسسات التجارية بالتركيز على مصدر قيمتها الحقيقية وتحمل الآخرين على تقديم القدرات الأخرى. هنا يمكن لنا أيضاً أن نشاهد ظهور المؤسسات العابرة الافتراضية التي تتظافر معاً كمؤسسة واحدة لتقديم منتج أو خدمة، ومن ثم تنحل وتتلاشى بعد أن تكون قد أنجزت مهمتها.

تطوير علم إيكولوجي تجاري Evolving a Business Ecology:

يتسم هذا العالم بإعادة ترسيم حدود الصناعة. في التجارة التقليدية، المنتجات تحدد الصناعات. على سبيل المثال نحن نتحدث عن صناعة العقارات، صناعة التأمين العقاري، صناعة صيانة الممتلكات وصناعة الأمن الداخلي. Home security industry. في العالم الإلكتروني، لا تتحدد الصناعة من خلال منتجاتها، وإنما من خلال زبائنها. وهكذا فإن قائمة الصناعات أعلاه تصبح صناعة مالك البيت Homeowner Industry. في هذا النمط من الصناعات، يحتل الزبائن مع احتياجاتهم موقع القلب، والمنتجات والخدمات متحلقة حوله.

إنه تطور ثوري تماماً، ليس من منطلق أن مفهوم الإنترنت لم يكن له وجود من قبل، وإنما من منطلق أنها جعلت من عملية التسوق حسب الحاجة ومن محطة واحدة حقيقة واقعة بين عشية وضحاها ومن دون أية تكاليف لمنشآت مادية من حجر وإسمنت.

تخيل صناعة إدارة النقل الشخصية تربط بين تأجير السيارات وشراء السيارات والتأمين والصيانة ومجموعات أصحاب الاهتمامات الخاصة بالسيارات، (مالكو السيارات الرياضية أو سيارات السباق الخاصة) أصحاب مصالح خدمة النقل العام، ومكاتب التاكسي وغير ذلك في منظومة واحدة. إنه عالم إيكولوجي، تجاري، ولكي يكتب له النجاح ينبغي على أعضاء هذا النظام البيئي تطوير علاقات تعاونية وتضامنية لتقديم المنتجات والخدمات ضمن

تصنيفات متنوعة. هذا يضيف قيمة للزبون نتيجة التنسيق والتكامل. مثل هذه البيئات بدأت بالظهور حول الملكيات التعاونية والسيارات وحتى مثل تلك التصنيفات الواسعة للزبائن كتلك المتعلقة بالجنسين. بالنسبة لمنفذ الاتصال الرقمي المتعلق بالنساء Women.com تركز الإيكولوجي على الاحتياجات الخاصة للنساء، قضايا المرأة والمنتجات والخدمات التي ترغبها النساء كنساء[9].

في عالم الإيكولوجيا التجارية، لم تعد المنافسة قائمة بين الشركات الفردية، وإنما بين المجتمعات والموردين، ومشكلتك هي في أن تصبح جزءاً من مجتمع ما قبل أن تكتمل عضويته وقبل أن يتبوأ هذا المجتمع مكانة مهيمنة تجعل من الصعب بالنسبة للآخرين إيجاد موطئ قدم لهم فيه.

* * *

الصناعات المختلفة تكون في مراحل مختلفة من التطور ومؤسسات مختلفة قد بدأت من أماكن مختلفة. معظم الشركات هي في طور التجارة الإلكترونية البسيطة، بينما الشركات الأُخرى التي تمتلك المقدرة على التبادل الإلكتروني للبيانات EDI سبق وانتقلت إلى نمط المؤسسة الموسعة.

العلاقات داخل شركة ديل أو سيسكو أو جي إي GE هي عبارة عن شبكة قيمة، وهو مفهوم سيصار إلى توسيع نطاقه بشكل دراماتيكي عندما ستعمد فورد وجي. إم. إلى إنشاء شركات مشتريات، ما يسهم في إعادة تشكيل صناعة السيارات برمتها.

في عوالم شبكات القيمة Value Network والإيكولوجيا، سبق وشاهدنا

---

(9) الخدمات حتى تاريخه تشمل البريد الإلكتروني المجاني، نصائح حول الموضة، الديكور المنزلي، الجنس والأمور الرومانسية، الحمل والولادة والزواج، إضافة إلى التسوق والإعلان الذي يستهدف المرأة.

ظهور وسطاء متخصصين جداً، وسطاء المعلوماتية infamediaries ومجمعي خدماتها Aggregators الذين يقدمون النصح والمشورة ويؤمّنون سبل الوصول لمنتجات متنوعة وزبائن متنوعين. الوتيرة التي تسير عليها عملية تبني هذا النهج آخذة بالازدياد مع إدخال الشركات للتكنولوجيا الأساسية في صلب أنظمتها وتصاميمها، والشركات الكبرى باتت تصر على التعامل مع موردين أكفاء على صعيد التجارة الإلكترونية: كونها تشكل جزءاً من العالم الإلكتروني الجديد، فقد باتت الآن أحد متطلبات البقاء والاستمرارية.

ما هو الشيء المختلف على الصعيد الاستراتيجي؟

تتحرك الصناعات بسرعة خلال الحالات الأربع الموصوفة في القسم السابق وتتوقع برايس ووتر هاوس لمعظم الصناعات في أمريكا الشمالية أن تكون قد حققت تقدماً مهماً باتجاه شبكات القيمة والإيكولوجيا التجارية بحلول سنة 2003. من وجهة نظر لا تمت لأمريكا الشمالية بصلة، فإن هذه الشركات ستكون بصدد تسليط الضوء على عرض فرضية السوق تلك في شتى أنحاء العالم. إذا لم تكن جزءاً من هذه المنظومة المتكاملة في صناعتك، فسوف تفوتك فرص تحقيق القيمة. إذا تمكنت من التحكم بحجم هذه المشكلة، فهذا سيساعد في فهم المعطيات الجديدة على الصعيد الاستراتيجي في العالم الإلكتروني.

في الحقيقة، فإن جل هذه العملية هو أمر مألوف: الشركات صاغت استراتيجياتها في عالم ما قبل الإنترنت، خاضت غمار المنافسة العنيفة، حاولت فهم الزبون، قامت بإنشاء منظومات برمجية، وحملت الناس على استخدامها، قامت كذلك بإنشاء حلقات ارتباط على سلاسل توريداتها وعمدت إلى بناء علاقات افتراضية وخاضت غمار منافسات حامية الوطيس حول قنوات الاتصال (كما هو الحال بالنسبة للإنترنت في صناعة التأمين، حيث تتنافس مبيعات التأمين المباشرة مع القنوات التقليدية التي لا تزال شركات التأمين تعتمد

عليها). إذا ما استثنينا أشياء محددة، مثل افتتاح مواقع ويب للتجارة الإلكترونية، فإن القسط الأعظم من العالم الإلكتروني له انعكاساته في العالم الذي عرفناه. هذا ينطبق على كل تحول ذي شأن. إذاً ما هو الشيء المختلف على صعيد التجارة الإلكترونية؟ تبرز لدينا خمس نقاط:

- السرعة الإلكترونية.
- الزخم المفرط للمنافسة.
- أسعار تتسم بالشفافية.
- الدور السامي للمعرفة.
- رواج الاتصالات وانتشارها في كل مكان.

السرعة الإلكترونية:

هنالك بعض من أوجه الشبه بين انتشار السايبرسبيس والاجتياحات السريعة لأراضي الغرب الأمريكي من قبل المستوطنين الجدد، وسط سباق متهور محموم تخوضه الشركات لترسيم قطاعاتها عبر إنشاء مواقع رقمية لها، سواء كانت راغبة «بالاستقرار» في تلك المواقع حالاً أم لا. تبدو السايبرسبيس كعالم غير محدود، إلى درجة أن المقبلين الجدد سيكون بمقدورهم إيجاد موطئ قدم لهم في هذا العالم الجديد بتكلفة زهيدة، وأولئك الراغبون في بيع منتجاتهم الخاصة سيكون بوسعهم على الدوام استخدامها كقناة لتحقيق هذا الهدف. ولكن السايبرسبيس، على غرار كافة الأشياء الأخرى في عالم التجارة، سيتوجب عليها الانصياع لقوانين المنافسة. أوائل المنتقلين إلى هذا العالم الجديد الذين يستخدمون مواقعهم لإنشاء فرضية متينة للقيمة، سيسعون للحصول على قطاعات خاصة بهم وسط مساحات الفكر والخيال mindspace إلى جانب بقية المستخدمين النشطين للويب، حيث يحصلون بالتالي على أفضلية تنافسية ستجد صداها لاحقاً في الأسواق المالية. أمازون. كوم أثبتت

obeikandl.com

ذلك بشكل قاطع عندما أرغمت ملكيتها لمؤسسة الكتاب الإلكتروني e - book شركة تجارة التجزئة الرائدة بارنز آند نوبل Barnes & Nobel على إنشاء موقع خاص بها على شبكة الإنترنت. رواد آخرون مثل ديك وسيسكو أنشأوا علاقات عميقة متكاملة بزبائنهم. الدخول إلى هذا العالم على الفور وتحقيق حضور فيه أمر في غاية من الأهمية. أخيراً، حددت أميركان إكسبرس مهلة أقصاها ستة أشهر لإنشاء مصرف إلكتروني e - bank عندما رشحت هاردوز لدخول مجال تجارة التجزئة من خلال الإنترنت e - tailing أعطيت مهلة ثلاثة أشهر فقط لتجهيز كل شيء والبدء بالتشغيل.

الزخم المفرط للمنافسة:

بمجرد إقرارها، ينبغي لعملية صياغة الاستراتيجية أن تتم بشكل أسرع بكثير منه في المؤسسات التجارية التقليدية. خلال العقد الأخير، نقل ضغط المنافسة المؤسسات التجارية التقليدية بعيداً عن مفهوم «سدد ـ جاهز ـ نار» على صعيد عملية صياغة الاستراتيجية التي كانت تقوم بتحليل موسع قبل إقرار الاستراتيجية. وعندها قامت بتنفيذ العمل الفعلي. اليوم، معظم الشركات انتقلت إلى الإيقاع الأعلى لمفهوم «جاهز ـ سدد ـ نار» حيث إنها تسعى لاختبار أفكار جديدة بسرعة، وتحليلها لاحقاً. مع ذلك، ففي عالم التجارة الإلكترونية، الإيقاع يكون أسرع بكثير. التجارة الإلكترونية تتمحور حول الإطلاق، والاستمرار في الإطلاق، حيث إن التنفيذ يغدو استراتيجية والنتائج هي تحليلك. المديرة التنفيذية لشركة إيباي e - Bay كانت جادة عندما قالت إنها تعيد النظر في استراتيجيتها كل يوم. بعض سمات هذه الحاجة لتعديل الاستراتيجية تأتي من الفرص السانحة غير المتوقعة. أكواريوم.كوم[10] Acquarium.com هي شركة كندية صغيرة لتجارة المفرق على صعيد توريد

(10) الآن جزء من بيتس كوم Pets.com.

أحواض السمك الخاصة، أنشأت موقعاً لها على شبكة الإنترنت لخدمة زبائنها المحليين الذين أمطروها بوابل من الطلبات من اليابان حيث لم تكن الأصناف المباعة متوفرة للتو، وبدت رخيصة إلى درجة مخيفة بحساب الين.

فريق مايتي داكس Mighty Ducks لهوكي الجليد تعرض لفورة مشابهة من النشاط عندما غدت بضاعته موضة سائدة في فرنسا، الأمر الذي أطلق طوفاناً من النشاط التجاري من جانب المراهقين الفرنسيين. بعض الفرص التجارية تأتي من الضرائب غير المتوقعة للنجاح. المشكلات المعلنة على الملأ لبرنامج أمريكا أون لاين AOL مع طاقة شبكته تمت مقارنتها بالتجارة الإلكترونية عندما توقفت عن العمل لعدة ساعات تاركةً تجار ذلك اليوم بحالة من القلق، وربما على استعداد للخصومة القضائية. الحالات المتزايدة من العدوانية المفرطة تتولد من الحاجة للدفاع عن مجالك باستمرار. موقع ياهو Yahoo الذي هو بالكاد أحد المداخل الهامة للإنترنت على الصعيد البياني، كان على الأقل محركاً أول وكان قد أنتج مجموعة من الأتباع الأوفياء. مع احترام المنافسة، ألفى ياهو نفسه مرغماً على القيام برد فعل مضاد. ركز على خطة تقديم خدمات إضافية مجانية (حقق معظم عوائده من الإعلان)، معززاً من محتوى موقعه، ومكرساً بالتالي المزيد من عوائق الاستثمار بالنسبة لمنافسيه. في سعيه لتحقيق هذه الاستراتيجية، عمد إلى تطوير أو اكتساب مثل هذه القدرات كالمواقع المحلية في بلدان مختلفة شملت، الألعاب، المبوبات، مواقع الحوار، البريد الإلكتروني مدى الحياة، إنشاء مواقع رقمية، التقيم الرقمي، قوائم تودو To-do-Lists وغير ذلك. كل ذلك كان الهدف منه توفير تجربة ملائمة بحيث تغدو حياة الشخص الإلكترونية مرتبطة بموقع ياهو ويصبح من الصعب الانتقال إلى موقع آخر. أخيراً، فإن بعض الفرص تأتي من رد الفعل الشديد للمنافسين في عالم الواقع، جزء من رد فعل بارنز آند نوبل على تهميشها في مجال السايبر سبيس من قبل أمازون. كوم، كان بهدف شن هجوم

obeikandi.com

في عالم الواقع، في محاولة للسيطرة على نظام توزيع أمازون وإرغامه على التحول من عالم إلكتروني محض، إلى عالم فيه شيء من هذا وشيء من ذاك Clicks & Mortar.

أحد تجار السيارات الكنديين دفع الشركة إلى وضع محفوف بالمخاطر عندما قام ببيع سياراته عبر الحدود الجغرافية من خلال الإنترنت؛ رد فعل أصحابه من التجار كان عنيفاً عندما قاموا بمقاضاته أمام المحكمة في قضية ما تزال قائمة حتى الآن.

أسعار تتسم بالشفافية:

نظرياً، فإن أسعار الإنترنت ستكون شفافة بصورة متزايدة، حتى إلى درجة إطلاع الزبائن على كيفية وضع أسعار السلع المعقدة من خلال سلسلة القيمة. الأسوأ من ذلك، حسبما تقول هذه الفرضية، إن الناس لن يكونوا قادرين على اكتشاف الأسعار عن طريق المقارنة الشخصية وحسب، وإنما سيكون هنالك مواقع كاملة مكرسة لمقارنات الأسعار في فئات سلعية محددة. أحد الأمثلة الأولى الجيدة كان موقع الكتب[11] Books. com الذي يمكن أن ينتقل إلى مواقع أخرى للحصول على مقارنات أسعار من أجلك والسعي لمواءمتها على الفور.

مثال آخر هو برايس سكان. كوم. هذا النوع من مقارنات الأسعار والشفافية فيها يسرّع العملية الطبيعية لتسويق المنتجات والانتقال بها نحو منافسة إجمالية مستندة إلى حد بعيد على السعر[12] النبأ السار الوحيد هو أنه بالإمكان

(11) الآن جزء من بارنيساند نوبل Barnesandnoble.com.

(12) لا شك في أن الإنترنت ستدفع بعملية التسعير في هذا الاتجاه، ولكن كما أوضحت الإيكونوميست «فريكشن إن سايبرسبيس: ريتيلنغ أون ذي أنترنت، إت إز سيد، إز أولموست بيرفكت كومبيتشن ريلي؟» 20 تشرين الثاني / نوفمبر 1999 فإن ضغط السعر لم يصل بعد إلى كافة القطاعات.

obeikandi.com

هيكلة التجارة الإلكترونية بحيث تعمل بأسعار كلفة منخفضة وبوسع أولئك ذوي المهارات والرؤية العميقة والمتمتعين بأفضلية كونهم المبادر الأول تثبيت تلك التكاليف المنخفضة متقدمين على منافسيهم خلسة وبشكل غير متوقع. بعض الشواهد يبدو أنها تدعم هذا الاتجاه، شركات الـ «أون لاين» لتجارة التجزئة تسعى فعلاً لتكون أرخص من المنافسين التقليديين، وهم أيضاً يعدلون الأسعار بشكل أكثر مقبولية وفي أغلب الأحيان. من الواضح أن هذا يضع ضغط الأسعار على موردي السلع التقليديين.

مع ذلك، كما هي الحال بين مواقع الـ أون لاين، فقد أظهرت الدراسات بأن المنافسة السعرية قد لا تكون بالزخم الذي تفترضه النظرية. هنالك تفاوتات كبيرة بالسعر، حتى بالنسبة للمنتجات المتطابقة، مثل تذاكر الخطوط الجوية التي استناداً إلى أساس قياسي دقيق، يمكن أن تتفاوت بنسب تصل حتى 18٪. وهذا ينطبق أيضاً على السلع الأخرى. بالكاد يمكن اعتبارها منافسة مثالية.

شركات تجارة التجزئة في مواقعها على شبكة الإنترنت تمتلك كافة الحيل والألاعيب التي يمتلكها إخوانهم في عالم الواقع مع برامج ولاء وإخلاص وغير ذلك من العروض التي تجعل من أسعار الموردين المتنقلين أسعاراً مرتفعة. التسوق على الشبكة ليس أيضاً خلواً تماماً من أي جهد. تظهر الأبحاث أنه حتى المتسوقين الذين يستخدمون الـ «شوب باتس» Shop pots، التي هي عبارة عن برامج كومبيوتر تجوب مواقع كثيرة بحثاً عن الصفقة الأفضل، لا يزالون عادة يشترون من زعيم السوق. من الواضح أن السبب وراء ذلك هو الثقة على المدى الطويل، مع نضوج الشبكة أكثر فأكثر، يتوقع للأسعار أن ترزخ تحت ضغط أكبر، ما يؤدي إلى تسويق الكثير من السلع بشكل أكثر كمالاً. مع ذلك، سيبقى هناك دائماً مجال للمورد الحاذق الذي بوسعه تعديل خبرة التسوق بطريقة أو بأخرى.

الدور الرئيسي للمعرفة

الإنترنت هي عالم من المعرفة. هذا المفهوم الذي يعطي الانطباع بالعظمة هو في الحقيقة بسيط جداً. في كل مرة يقوم بها زبائن محتملون بالاتصال بموقع الشبكة، يتركون وراءهم معلومات أنهم قد جاؤوا، أنهم تقدموا باستفسارات محددة، أنهم قاموا بشراء شيء ما، أنهم قاموا بتصميم منتج ما، ملأوا استمارة إحصائية وكافة أنواع المعلومات التي بوسع الكمبيوتر تخزينها وتحليلها.

في الأيام الخوالي (1995) كانت عملية جمع البيانات المتعلقة بالزبائن تتطلب إجراء دراسات تحليلية، وكانت مكلفة وبطيئة.

اليوم بمقدورك الحصول على ذلك في الحال وبلا أية تكاليف تذكر. ذات الشيء ينطبق على التوريد. فجأة، يغدو محور الاهتمام مركزاً على تحليل المعلومات بهدف تكوين مفاهيم واضحة تمكنك من ابتكار شيء ما يجده الزبون ذا قيمة ويقسم السوق إلى شرائح أصغر فأصغر، إنه عالم إدارة المعرفة. في هذا العالم لديك حاجتان: أن تُبقي على سيل المعلومات متدفقاً باستمرار وبعمق متزايد دائماً، وإيجاد الأشخاص الذين بوسعهم تلقي تلك المعلومات واستنباط المفاهيم منها والتمسك بهم ـ باختصار، إيجاد قيمة للزبون. إن إدارة الموارد البشرية مسألة بالغة الأهمية. الحوافز والتشجيع للمحافظة على الناس أمر في غاية من الأهمية، وهو أمر في غاية الصعوبة عندما تنقطع عنكم الموارد. إحدى الدراسات الأمريكية التي أجريت أخيراً حول «سادة الويب» web masters أظهرت معدل خدمة وسطياً مقداره سبعة أشهر. عندما شرعت نيت سكايب Net scape في بيع أسهم في سوق الأوراق المالية، فقد كانت تسعى إلى ربط الجميع إلى مركبها بعلاوات عالية محتملة، وهو نهج شائع في وادي السيليكون. ولكن حتى في البيئات الأقل زخماً ونشاطاً فإن القوة تأتي من استقطاب الأشخاص الذين بمقدورهم تحويل المعلومات إلى مفاهيم سلعية. إذا ما خسرت هؤلاء الناس تكون قد خسرت أفضليتك.

obeikandl.com

رواج الاتصالات وانتشارها في كل مكان:

لقد أدى ظهور الإنترنت كواسطة من وسائط الإعلام الجماهيري القابلة للديمومة والاستمرارية أواسط التسعينيات إلى تغيير طبيعة الاتصال في أوساط المستهلكين بشكل جذري. مع ذلك، فإن فكرة إنشاء مؤسسات مرتبطة بشبكة الإنترنت كانت متواجدة لبضع سنوات في أوساط العالم التجاري.

التبادل الإلكتروني للبيانات EDI مكن الشركات الفردية من تبادل المعلومات بواسطة عقد اتصال بين مؤسسة وأخرى مخصصة لهذا الغرض. ما تغير هو الطبيعة الواسعة الانتشار لحلقات اتصال الإنترنت، كل شخص بوسعه إقامة حلقة اتصال مع الآخر لقاء نفقات زهيدة بالمقارنة مع عملية التبادل الإلكتروني للبيانات سابقاً. فجأةً، بات بمقدور أي شركة الوصول إلى ميدان كامل متكامل من الموردين وجني مكاسب ضخمة. هذا هو العالم الذي سبق لشركة جي. إي GE أن أدخلت إليه موقع مشترياتها الإلكترونية الحالي الذائع الصيت. الانتقال من نظام يعتمد إلى حد بعيد على العامل اليدوي تقتصر قدراته على إنشاء علاقات تعتمد على مجموعة توريد مقيدة بطيئة الأداء ومرتفعة التكاليف، إلى نظام يعتمد على الإنترنت مفتوح على مصراعيه أمام الباعة للوصول إلى احتياجات جي. إي. مع سرعة في عملية تأمين للمشتريات، فتح مصادر توريد جديدة ووفر على جي. إي. ملايين الدولارات.

* * *

لقد غيرت التجارة الإلكترونية المشهد الاستراتيجي إلى الأبد، وما جرى استثماره حتى الآن من طاقاتها الكامنة يكاد لا يذكر. تشكل الفروقات المبينة أعلاه مفاهيم مبكرة للدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية ويجري استكمالها بشكل سريع.

مع ذلك، ما نعرفه سلفاً هو أن التجارة الإلكترونية تعتبر مجالاً استثمارياً رحباً تعد الحواجز أمام الدخول إليه على نطاق واسع حواجز منخفضة، لكنها

آخذة بالارتفاع بشكل سريع، مجال لا يزال أوار المنافسة فيه في أوج احتدامه. هل ينبغي عليك الانتظار حتى يهدأ أوار هذه المنافسة؟ إلاَّ إذا كنت عازماً على الخروج من هذه المهنة!

إذا كنت عازماً على خوض غمار هذه التجربة، كيف ستعد برنامجاً أساسياً للوصول بك إلى هناك؟ أولاً، عليك باتباع القواعد الأساسية التالية:

- عليك أن تكون مدركاً للسبب وراء قيامك بذلك، هل هو بالضبط استجابة لضغط المنافسة؟ هل تسعى لتحقيق قصب السبق في هذه المنافسة؟ أين هو موقع مؤسستك التجارية عند منعطف اتخاذ القرار؟ هل تسعى لأن تكون تابعاً أم متبوعاً؟ هل أنت متأخر سلفاً، وإذا كنت كذلك هل بمقدورك اللحاق بالركب، أم أن المنافسين قاموا باحتكار مصادر معلومات الزبائن؟ ما هو حجم الجهود التي ترغب في بذلها؟
- تحقق من أن القرارات الأساسية قد تم اتخاذها. التجارة الإلكترونية في أجلى صورها هي عبارة عن نقلة رئيسية على صعيد نمط الأداء التجاري للشركة. إذا ما كان فريق الإدارة العليا منقسماً حيال ما قد ينشأ من مسائل وقضايا، كالخلاف بين قنوات التوزيع، عندما تتنافس مواقع التجارة الإلكترونية بشكل مباشر مع اللاعبين التقليديين للبيع للمستهلك، فإن مثل هذه الخلافات لن تحل بشكل فعال، ووتيرة هذه الانطلاقة ستتباطأ، وبالتالي قد لا تتحقق الفوائد المرجوة. الإدارة القوية للمشروع الإلكتروني هي أمر حاسم.
- اعتمد على إدارة دقيقة للبرنامج. في الأساس، فإن عملية التحول إلى العالم الإلكتروني هي عبارة عن تجهيز المنشأة بالمعدات التكنولوجية اللازمة ووضع نظام التكنولوجيا في الموضع الصحيح. عليك أن تعيد النظر في كل جزء من أجزاء منشأتك التجارية. عندما تدخل دائرة هذا العالم، لا شيء أكثر أهمية من النجاح على الصعيد المالي سوى الرقابة اللصيقة لبرنامج / برامج التجهيزات.

- إبق نفسك في معزل عن المؤسسة القائمة. إن إنشاء مؤسسة رقمية يتحقق على النحو الأمثل في بيئة مختلفة إذا ما تمكنت من التعرف إلى السمات الأساسية للنهج التجاري الجديد بوضوح أكبر. مع ذلك، فحيثما أدى هذا إلى إحداث توترات مع المؤسسة القائمة، ينبغي لذلك العزل أن يكون محدوداً أو قصير الأجل. إن إقامة روابط اتصال مع الأقسام التقليدية للشركة، سيقلل من حالات الخصومة والعدائية ويساعد الناس على الإحساس بأنهم يمكن أن يكونوا جزءاً من المستقبل.
- عليك باللجوء إلى وسائل إدارة التغيير منذ البداية. إشراك الآخرين، حمل الجماعات المساهمة على فهم القضية التجارية والاستراتيجية الكامنة وراء البرنامج تعد عنصراً هاماً للحصول على القبول وبالتالي المؤازرة المخلصة. تنفيذ ذلك يتطلب تفكيراً متأنياً حيال الجهة التي يمكن أن تتأثر واستنباط أساليب لاستقطابهم إلى داخل المؤسسة ـ هذه هي إدارة التغيير.

إذا كنت قد حققت المتطلبات السابقة، فكيف تقيّم فاعلية استراتيجية الإلكترونية وعملية التحويل؟ كيف تقيمها قياساً إلى عوامل النجاح الحاسمة؟

ثورة من التغيير المتواصل

التجارة الإلكترونية

1. عليك بالاستحواذ على الهامش البيني للتواصل مع الزبون (Customer Interface) بأي ثمن.
2. اجعل السرعة هاجسك الأول
3. أطلق، أطلق، أطلق، واستمر بالإطلاق.
4. أنشئ قوة من الكوادر المعرفية واشركها بشكل مكثف في الاستراتيجية والتكتيك، وتمسك بها خلال مرحلة التغيير.
5. قم بتطوير رؤية بعيدة المدى، ولكن عليك أن تبدأ بمشروع ما الآن ـ اليوم.

obeikandl.com

إنشاء أنظمة جديدة:

ماتت الـ إي. آر. بي. ERP، عاشت الـ إي. آر. بي. مع انقضاء مشكلة «بقة» الألفية Y2K، فإن الباعث الأساسي وراء الاعتماد الفوري لأنظمة تخطيط الموارد (إي، آر، بي) في كافة أنحاء المؤسسة التجارية لم يعد له وجود. مع ذلك، هذا لا يعني انتفاء الحاجة إلى هذه الأنظمة، حتى في عالم التجارة الإلكترونية، هنالك شخص ما مكلف بمهمة صنع المنتجات، والطلب على البيانات سيبقى على القدر نفسه من العظمة. في الحقيقة، كلما سعى اللاعبون الكبار في عالم التجارة الإلكترونية المجهزون بأنظمة لتخطيط الموارد ERP لإنشاء حلقات اتصال مع زبائنهم ومورديهم من خلال شبكات اتصال أكثر متانة وتبادل المعلومات الأكثر أهمية معهم، كلما ازداد الطلب على البيانات الدقيقة والمنظمة. الشيء نفسه ينطبق على تطوير المنتجات، وإدارة الزبائن وإدارة التكاليف. في الحقيقة، مجمل وحدات هذه الأنظمة الضخمة. لقد تم توسيع نطاق البرامج الكبيرة لربطها من خلال الإنترنت بحيث نستطيع أن نتوقع بثقة حصول توجهات نحو استمرار اعتماد مثل هذا النوع من الأنظمة، واستكمالها بمجموعة من البرامج الخاصة بالإنترنت للحصول على مكاسب مالية مذهلة. تشير التقديرات إلى أن العناية بالزبون الذي يتعامل من خلال الإنترنت يمكن أن يؤدي بالصناعة إلى تحقيق مكاسب بحدود 270 مليار دولار؛ تجارة الإنترنت إلى جانب الكفاءة بحدود 60 مليار دولار، إدارة سلاسل التوريد بحدود 450 مليار دولار وإنتاجية قوة عاملة بحدود 50 مليار دولار.

هذا الإجمالي الذي يزيد عن 800 مليار دولار قد يكون منخفضاً[13]. في الحقيقة، استناداً إلى سيسكو نفسها، فإن الشركات المعتمدة في عملها على الإنترنت بشكل كلي، تحقق إنتاجية تفوق بنسبة 65٪ إنتاجية غيرها من الشركات غير المعتمدة على الإنترنت كلياً.

---

(13) تقديرات سيسكو، 1999.

حكاية سكة حديد الباسفيك الكندية CPR:

قضية

مهما كانت الأسباب الاستراتيجية، فإن لاعتماد أنظمة ضخمة آثاراً هائلة على العمل التجاري، حيث إنها تستحوذ على جوهر العملية التجارية، وتعيد بناء ذاتها. قضية سكة حديد الباسفيك الكندية CPR تفسر حجم وكثافة برنامج كهذا. «عليك أن تكون محباً للمغامرة لكي تقوم بمثل هذا الشيء»، يقول جنيفر هيث الذي كان يقود العمل الإداري في عملية من أكثر عمليات اعتماد أنظمة تخطيط الموارد تكاملاً والمنفذة في أمريكا الشمالية: «عليك أن تتمتع بحس المغامرة لإعطائك الطاقة اللازمة للانخراط بمثل هذا المشروع الكبير، أن تبقى بصحة جيدة وتستمتع بالتجربة التعليمية». كين بورتر مدير المشروع، يوافق على ذلك ويضيف أن المشاركة في حس المغامرة والمسؤولية هذا للمساعدة على تحقيق التغيير، هو من المتطلبات البالغة الأهمية لفريق إدارة المشروع ولجنة التوجيه. في سنة 1996، اعتمدت سكة حديد الباسفيك الكندية، إحدى أكبر شبكات سكك الحديد في أمريكا الشمالية، ما سمته بـ «استراتيجية التحرر المعلوماتي» IT Breakout Strategy بهدف تفعيل أنظمة التكنولوجيا لتحسين الأداء بشكل أساسي. هذا البرنامج انقسم لاحقاً إلى جزءين: أبيكس Apex (البرنامج الذي نشاهده هنا) كان يعنى بالتطبيقات والعمليات الهادفة إلى تفوق المؤسسة التجارية في مجالات التمويل والمحاسبة والمشتريات وإدارة الموارد الهندسية والميكانيكية. البرنامج الآخر كان يعنى بجودة الخدمة في عمليات النقل. كلا البرنامجين حدث في الوقت نفسه وكانا مرتبطين بالكثير من المشاريع الأخرى ومن ضمنها مشروع تخفيض عدد الموظفين Downsizing وآخر لتأمين الخدمات أو السلع أو قطع التبديل من مصادر خارجية بهدف خفض النفقات Outsourcing. لقد أصبح برنامج أبيكس جزءاً من تجهيزات ساب SAP، وهو نظام معلوماتي يشمل كافة أنحاء المؤسسة. قامت سكة حديد الباسفيك الكندية باعتماد كافة معايير ساب، باستثناء جدول الرواتب، في

obeikandl.com

البرنامج نفسه، ناقلين إياه من مشروع نظام إلى جهد تغيير متكامل ضخم يهدف إلى إحداث تغيير جذري في طريقة عمل مصلحة سكة حديد الباسفيك الكندية. أعطيت الموافقة على البدء ببرنامج أبيكس أوائل سنة 1997، وبغية الالتزام بالمهل المحددة لمشكلة «بقة» الألفية Y2K فقد توجب إنجاز العمل بإنشاء النظام الجديد في أواسط 1999. لقد كان مستوى الجهود ضخماً، ثمانية آلاف عامل تم تدريبهم على عمليات جديدة ينبغي تصميمها. ثلاثمائة وخمسون موقعاً كان ينبغي التعامل معها على امتداد شبكة سكة حديد مبعثرة في أنحاء كندا وشمال شرق والغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية. أنظمة جديدة ينبغي بناؤها وشبكات جديدة ينبغي إنشاؤها وعقد اتصال ينبغي إحداثها و5000 جهاز كومبيوتر مع برامجها الأساسية ينبغي تركيبها في مواقع لم يكن فيها أية متطلبات تجارية في الماضي، وبالتالي قدر محدود من المعرفة بهذه الأدوات.

الحاجة لتركيب المعدات الكومبيوترية المطلوبة كانت تعني أولاً زيارة كل موقع مرتين، ومضاعفة عبء العمل العادي على الفريق. كان لا بد من تطوير عمليات جديدة لربطها بهذه الأنظمة ونشرها أمام الناس الذين سبق أن كانوا يستخدمون غالباً طرائقهم ومفاهيمهم المحلية الخاصة أو الغريبة وكانوا غير معتادين مطلقاً على طلبات البيانات للأنظمة العصرية كالاحتفاظ بسجل دقيق وتفصيلي للوقت. استخدام الكيبورد ودرجة الانضباط المطلوبة شكلت نقلة أساسية في الطريقة التي كان يؤدَّى بها العمل في بيئة نقابية بالكامل تقريباً. الناس كان عليهم أن يعملوا بطرق مختلفة، وغالباً ما كانوا بحاجة إلى اجتماعات تدريبية لتطبيق الطرائق والمفاهيم الجديدة. هذا ما زال يمثل مشكلة اليوم حيث إن الناس ما زال يجري نقلهم من مكان لآخر والمهارات ما زالت مهدورة ومشتتة. إشراك نقابات العمال في هذا الأمر كان يشكِّل أمراً حاسماً، والجهود الأساسية كانت تبذل من قبل الجميع لخلق مناخ إيجابي. الدعم النقابي القوي أصبح سمة مميزة من سمات المشروع في كلا البلدين، إقامة علاقات عمل إيجابية في بيئة صعبة

محتملة. مشكلة الانتشار لم تؤخذ على محمل الجد في بداية الأمر، وكانت هنالك مهمات جسام ينبغي إنجازها على ثلاث مراحل: الانطلاقة الأولية القوية كان لها أنظمة أساسية كالتمويل والمحاسبة في كل مكان على الفور، يعقبها الانطلاقة الأقل زخماً التي كانت تعمل على نشر العملياتية Functionality في كل المواقع، مرحلة أخيرة تستكمل ما تبقى. المهمة التدريبية البالغة الدقة بدأت بالأساسيات، مثل كيفية استخدام الكومبيوتر واستخدام البرامج القياسية مثل ويندوز ولوتس نوتس Lotus Notus والقيام ببعض عمليات البريد الإلكتروني البسيطة. عندئذ فقط كان بوسعهم الانتقال إلى مجموعة أنظمة ساب بالذات. في كل مجال من المجالات، تم تنفيذ مجموعة من طرائق ومفاهيم العمل الأساسية والمتطورة الجديدة، مثل بيانات التكاليف القياسية، الـ إم. آر. بي. MRP والـ دي. آر. بي. DRP التي حلّت محل العمليات والأنظمة المحلية المصممة بشكل دقيق وفق احتياجات محدَّدة، وكان من دواعي إحباط الجميع أنها كانت تظهر أحياناً قدراً أقل من العملية، إلى أن تم تعديلها لتلائم دواعي احتياجات المؤسسة. سكة حديد الباسفيك الكندية هي عبارة عن مؤسسة متعددة المهام كانت سابقاً عميقة الجذور إلى حدٍّ بعيد. كان هنالك ضمن تطبيقاتها مجموعات كانت قد تعايشت مع بعضها البعض على مدى عقود، البعض منها كان يعمل معاً بشكل جيد، والبعض الآخر لم يكن كذلك. المجموعات المختلفة كانت لها جداول أعمال مختلفة كلياً والنقابات المختلفة كانت تمثل مجموعات مختلفة. على غرار جميع مثل هذه المشاريع، فقد كان هذا المشروع يواجه مشكلة محدودية الموارد الجديدة؛ الموارد التي كانت مطلوبة لمشاريع أخرى. كان على إدارة المشروع أن تتعامل مع الموارد المحدودة وتاريخ مشترك من الإخلال بالمهل والمواعيد المحددة، الأمر الذي قد يكون في غاية الخطورة بالنسبة لمشروع كهذا. تم تشكيل فرق عمل تضم أكثر من 150 شخصاً يمثلون كافة القطاعات المتضررة، التمويل، الهندسة الميكانيكية، إدارة المواد، تكنولوجيا

المعلوماتية، الهندسة، إدارة التغيير، وغير ذلك من المجموعات التي كان يتوجب تشكيلها وحملها على العمل معاً. عملية نقل وتعزيز المهارات الجماعية كانت ببساطة تشكل مهمة أساسية. كان على الأفراد خلال مراحل المشروع المختلفة السفر والعمل لساعات طويلة جداً، الأمر جعل من الصعوبة بمكان المحافظة على التوازن المطلوب بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. لا بد أن تداخل عدة برامج رئيسية وتشابكها معاً كان يشكل قضية أساسية، والإخفاق في الحفاظ على سجل ملائم للنشاطات في هذه المشاريع الأخرى كان مصدراً للمشاكل بالنسبة لـ أبيكس. إضافة لذلك، فقد أسهمت عمليتا خفض عدد الموظفين Downsizing والاعتماد على مصادر خارجية لتوريد الخدمات أو القطع Oustourcing في خلق مشكلات على صعيد العمل الجماعي، حيث إن الناس كانت تعمل في برامج يمكن أن تجعل منهم فائضاً محتملاً لا حاجة له. مفتاح النجاح يكمن في الحصول على ملكية إدارة محلية لتحقيق تنفيذ ناجح لخطط العمل وجني الثمار المرجوة. فريق عمل أبيكس كان متواجداً هنالك لدعمهم، للحؤول دون حدوث ذلك. كان الهدف منذ البداية يتمثل في تجنب فكرة أن تسعى المؤسسة لثنيهم عن فكرة السعي لتطوير الحل ومن ثم الاحتفاظ بحق النقد. كان هذا أمراً غير مقبول. مع ذلك فقد ثبت أن حمل الإدارة المحلية على الاضطلاع بهذا المستوى من المسؤولية غالباً ما يكون على قدر من الصعوبة، كل موقع كان ينبغي أن يكون له فريقه الانتقالي الخاص، وهي استراتيجية ناجحة جداً بمقدورها (تحت إدارة شخص كفء اصطلح على تسميته بـ «المستخدم السوبر» خبير قادر على الاضطلاع بمهام التدريب المحلي) أن تشق طريقها عبر قائمة من المهام للإعداد للانتشار لتسلم المواقع. حيثما يتم تنفيذ ذلك بضمير حي، تكون عملية تسلم المواقع أكثر سهولة بكثير، وحيثما لا يتسنى ذلك، تكون المصاعب والمعاناة أكبر بكثير. بعد إنجاز المشروع، يتم حل هذه الفرق (مع مستخدميها السوبر) ويصار إلى إعادة تشكيلها للاضطلاع بمسؤولية

obeikandi.com

المهام الجديدة المتعلقة برفع مستوى الأرباح إلى حدودها القصوى، وتدريب كوادر جديدة. البرنامج جرى إطلاقه عملياً في الوقت المحدد وفي حدود العوائد الاقتصادية المرسومة؛ إنه انتصار كبير. هذا في ما يتعلق بالحقائق، ولكن ما الذي تعلمته جينيفر كين وزملاؤها من هذه التجربة؟

أولاً، توقع ما هو غير متوقع، على حد قول جينيفر: «ليس المهم كم تخطط، فبعض الأشياء لا تسير وفق الخطط المرسومة، إذاً عليك أن تتجاوز ذلك. هذه ليست حجة ضد التخطيط، وإنما لتوخي المرونة. عليك دائماً أن تصحح المسار».

ثانياً، أن تقدر الراعي القوي حق قدره؛ هذا المشروع كان تحت رعاية وتوجيه جورج هالاتسيس، الـ CFO/EVP، شخص عظيم الالتزام والتصميم، «عندما نكون بحاجة لقرار أو لشخص يكون إلى جانبنا، نجد جورج أمامنا على أهبة الاستعداد». يضيف كين قائلاً: «لولا عملية تسريع القرارات التي سمح بها هذا، لكانت وتيرة العمل بمجمله أبطأ بكثير ومتخلفة عن الخطة المرسومة».

ثالثاً، لقد تعلم الفريق ألاَّ ينحى باللائمة على الأفراد، لأن كبح الرغبة الملحة في توجيه اللوم والتركيز على مجريات الأحداث التي أدَّت إلى خلق المشكلة يؤدي إلى خفض وتيرة الانفعال، ويسهم في إفساح المجال أمام علاقات عمل أفضل. «نحن أيضاً قيَّمنا نجاحنا بالقياس إلى سجل نتائج متوازن. نظرنا إلى الكلفة وخطة العمل بالطبع، ولكن ركزنا على الفوائد التي ستعود على المؤسسة، على فاعلية إدارة التغيير لدينا، على فاعلية فريقنا بالذات وعلى ربط مراحل العمل بسلسلة ناظمة واحدة».

هذه النقطة الأخيرة كانت على غاية من الأهمية. «بوجود الكثير من المشاريع المختلفة التي يجري تنفيذها ضمن مصلحة سكة حديد الباسفيك الكندية في وقت واحد، فإن مسألة التحقق من أن هذا المشروع أو ذاك لم

obeikandl.com

يتكرَّر ولم يؤثر سلباً على جوانب العمل الأخرى، إذا لم نكن على درجة من الوعي والتيقظ، يمكن أن نتعرَّض لانتكاسة قاسية. مؤثرات التغيير هي مؤثرات تراكمية، وسوف يأتي وقت يبلغ فيه السيل بالنسبة للناس الزبى». «إذا تدخلنا عند هذه النقطة، نكون قد جعلنا أنفسنا عرضة للمتاعب. . . !» تقول جينيفر. أضف إلى ذلك أن تراكم التوتر والإجهاد وتجزؤ ثقافة مصلحة سكة حديد الباسفيك الكندية إلى مجموعات وظيفية وتخصصية وجغرافية، والحاجة إلى قدر مفرط من الوعي قد أعطيت حجماً أكبر من حجمها الحقيقي. أمام هذه الاحتمالية القائمة على حدوث انتكاسة قاسية، كان لا بد من الحفاظ على الرغبة التفاؤلية بتحقيق النجاح لدى فريق العمل. بمجرَّد سماعهم بفكرة المغامرة، انطلق أعضاء الفريق في مهمتهم لتسنم ذرى هذه المهمة، معززين من مستوى الثقة والرغبة في الاعتماد على بعضهم البعض. لقد بدأوا حتى باستخدام عبارات مهنية اصطلاحية في ما بينهم مثل «ثبت الحبل جيداً» on belay عند الحديث عن الحاجة لمؤازرة بعضهم البعض في المواقف الحرجة.

ولكن، حتى مع كل هذا القدر من التفكير الإيجابي، فقد اتجه المشروع نحو قدره المحتوم، لأن هذا ما يبدو أنه يحدث دائماً. في هذه الحالة، في نحو منتصف الطريق، كان المشروع قد بدأ يتراجع، لكن أحداً لم يشأ الاعتراف بهذه الحقيقة. أمام هذا الواقع من الإنكار، انطلقت جينيفر كين وفريق إدارة المشروع للخروج من هذه الورطة، بدأوا بفريق المشروع نفسه، طارحين المشكلات على بساط البحث: ما هو الخطأ، كم من الوقت كان يجري إضاعته، وما الذي ينبغي فعله؟ الهدف كان تكوين فهم كامل. بالنتيجة، كنا بحاجة لمناقشة الأمور «غير القابلة للنقاش». بعد أن سلموا بالحقائق وبعض الحلول، وهي عملية استغرقت أسبوعين في مشروع كان آخذاً بالتداعي، توجهوا إلى لجنة الإرشاد والتوجيه، تعلق جينيفر قائلة: «لقد كان ذلك اجتماعاً على قدر كبير من الأهمية، استمر ليومين ونصف اليوم بحضور كبار مساهمينا، وأسهم في خلق حوار هادف

ومفيد. النتيجة كانت عودة المشروع إلى مساره الطبيعي، وحتى التعويض عن الوقت الضائع لإنجاز جدول الأعمال. الرسالة كانت: توقع المشكلات، خطط لها ثم عالجها. بعد ذلك، وعلى نحو غير متوقع، انتهى كل شيء. أقيم لذلك احتفال كبير وعاد كل شخص إلى حياته الطبيعية، لكن أحداً لم يكن تقريباً مستعداً للعودة». إن واقع مثل هذا النوع من المشاريع يتمثل في أن الفرصة متاحة لقدر هائل من التطوير ولأن تغدو على قدر أكبر من التأهيل الفكري والعاطفي والاجتماعي. «هنالك مستويات كبيرة من النجاح ومستويات كبيرة من الإخفاق، وأنت تعرف بالتأكيد أنك على قيد الحياة!» هتفت جينيفر هيث قائلة.

* * *

يشكل تنفيذ عملية إنشاء كبيرة لأنظمة ERP مطلباً ملحاً يتطلّب إعادة التفكير بكافة العمليات الرئيسية للمؤسسة التجارية وإعادة صياغة الطريقة التي يعمل بها الناس، كما هو موضح في المثال عن سكة حديد الباسفيك الكندية. قضية سكة الحديد الكندية كانت قضية شاملة إلى حد بعيد، ولكن حتى البرامج ذات الوحدة تتطلّب تفكيراً عميقاً في ما يتعلق بعملية التحويل.

- إعرف لماذا أنت تقوم بذلك، بناء قضية تجارية للتغيير هو أمر أساسي إلى أبعد الحدود. التجهيزات الأساسية للتكنولوجيا تغير من طريقة عمل الناس، على الرغم من أن باستطاعتك إرغامهم على ذلك إلى حد ما، فمن الصعوبة بمكان الحصول على الموافقة القلبية الخالصة التي تريدها إذا لم يفهم أحد سبب قيامك بذلك. لا يمكن للتغيير أن يكون بهدف التغيير وحسب، وإلاً لاستجلبت على نفسك حيرة الموظفين ولعناتهم وهم يقولون: «هذه أول وآخر مبادرة إدارية يمكن أن نقبل بها. . .» بناء قضية التغيير وحمل القيادة على شرحها وتبنيها، تشكلان نقطة البداية للتفكير التحولي الفعال. إن جزءاً من هذه الرؤية للمستقبل تتمثل في التمييز الواضح بين عمليات اليوم والعمليات الجديدة، كما هو التمييز بين «ما هو

قائم» و«ما هو مستقبلي». أن تسمح للناس بأن يكونوا جزءاً من التحليل، يسهم في حملهم على تقبل الأفكار الجديدة.

- تحقق من أن القرارات قد تم اتخاذها. من غير المرجح تماماً أن يكون برنامجك البرنامج الوحيد الذي يجري تنفيذه على هذا الصعيد، وأي واحد من هذه البرامج الأخرى، قد يكون له تأثير حقيقي على عملك. لقد حدث ذلك في حالة سكة حديد الباسفيك الكندية عندما أدّى وجود برامج موازية إلى إرباك الناس والتأثير على العمل الجماعي. يمثل الربط بين البرامج المختلفة مهمة أساسية. علاوة على ذلك، فإن كل مؤسسة هي بحاجة إلى مصادر جيدة، والتنافس على المهارات المتميزة في مواجهة البرامج الأخرى يمكن أن يخلق مشكلة كبيرة. ليس بالمستغرب بالنسبة لكبار المدراء أن يرفضوا التخلي عن كوادر موظفيهم، لا سيما إذا شعروا بأن مشاريعهم الخاصة سوف تتأثر جراء ذلك.

- فرض إدارة صارمة للبرنامج. لا شيء أكثر أهمية بالنسبة لعملية اعتماد أنظمة الـ ERP من مشكلة الإدارة. هذه المشاريع أصبحت معروفة بإخلالها بالالتزام بمواعيد الإنجاز والتجاوزات في حدود الكلفة. النهج الأمثل يتمثل في إدارة ذات هدف محدد للمشروع تستخدم سلسلة طويلة من الوعود القصيرة المدى القابلة للتحقيق للإبقاء على سيطرتها المحكمة؛ بهذه الطريقة لا يمكن للبرنامج أن يبتعد كثيراً عن نقاط سيطرتك.

- إبق في معزل عن المؤسسة القائمة. ينبغي لعجلة العمل في المؤسسة أن تبقى دائرة. الفصل في هذا النوع من المشاريع هو أوتوماتيكي تقريباً، طالما أنه ينبغي أن يكون هنالك موعد للتحول من أسلوب عمل إلى آخر عندما تدخل الأنظمة الجديدة حيز العمل الفعلي.

- استخدم أدوات إدارة التغيير منذ البداية. إن جوهر إدارة التغيير في مشاريع الـ ERP يكمن في إدارة وتدريب الجهة المساهمة في المشروع. تنتاب

الناس حالة شديدة من القلق وعدم الارتياح عندما يعاد تشكيل برنامج عملهم الروتيني، لا سيما إذا كانوا عرضة لاحتمال فقدان وظائفهم. التواصل مع المجموعات المتضررة أمر في غاية الأهمية. حقيقةً، فإن من المستحيل تماماً تجاوز الحدود في هذا التواصل.

إضافة لذلك، فبإمكاننا تحديد طرق أخرى لتحقيق برنامج تغيير أساسي.

ثورة من التغيير المتواصل

الخطوات الأساسية

1. حافظ على الأطر الزمنية بدقة والتزم بها.
2. تعاقد مع أفضل مدير برنامج يمكنك العثور عليه.
3. تفهم الأبعاد الكاملة للمشكلة ومن ضمنها النشاطات الجانبية مثل إنشاء الهاردوير وتعليم المبتدئين.
4. إحرص على بناء ائتلاف مصالح متين وفريق داعم قوي وتمسك بهما في أي عمل لاحق كإجراء لتعديل وتحقيق الفوائد.
5. أشرك كافة الجهات المساهمة (ومن ضمنها النقابات) بشكل وثيق بحيث يحسون بأنهم شركاء في الملكية.
6. عليك أن تدرك أن اعتماد النظام هو الخطوة الأولى، لأنك ستكون بحاجة إلى برنامج كامل لضبط النظام وإجراء التعديل وتحقيق الفوائد بعيد الانتهاء من عملية وضع الأسس، لذلك لا تسمح لفريق عملك بالابتعاد.

السعي لتحقيق الخطوات الإندماجية:

لقد أطلق الانتقال نحو التكامل العالمي سلسلة من المشاريع الإندماجية وعمليات التملك الإضافية لمؤسسات جديدة لم يسبق لها مثيل. القادة الإلكترونيون[14] سيعتمدون على النشاط الإندماجي بهدف تحقيق النمو

(14) See Philip H. Mirvis and Mitchell Lee Marks, Managing the Merger, Englewwod Cliffs, NJ: Prentice Hall 1992, for what is still one of the best expositions of merger behavior ever written.

obeikandl.com

واكتساب الحجم الذي يحميهم من أن يصبحوا لقمة سائغة في أفواه الحيتان الأكبر حجماً. يشكل اكتساب المهارات الأساسية للتعامل الإندماجي مهارة أساسية بحد ذاته.

لكن العمليات الاندماجية تبقى حافلة بكل أنواع المشكلات الإنسانية والاقتصادية. التركيز في هذا الجزء هو بشكل حصري على القضايا التي غالباً ما تقرر ما إذا كانت المكاسب الأصلية المتوقعة ستتحقق أساساً. تقول التجربة بأن الاحتمالات الإيجابية ليست في صفِّك.

قبل بضع سنوات كانت ابنتي ذات الاثني عشر ربيعاً في رحلة استكشافية. كانت المجموعة تنقل قواربها من بحيرة إلى أخرى عندما زلَّت قدمها عند حافة الممر وانزلقت إلى مستنقع عفن يعج بالأوراق والطحالب. في الواقع، كانت قد غاصت تحت سطح الماء قبل أن يتمكن أصدقاؤها وقائد الرحلة من دفع المجاديف تحت إبطيها وحملها على الطفو. لقد تم إنقاذها، ولكن بصعوبة بالغة، لأن قوة جذب المستنقع كانت تعمل عمل تيار عكسي تحت سطح الماء يجذبها نحو الأسفل. الشعور بأنك تُسحب وأنت بلا حول ولا قوة إلى مستنقع سبخي هو، من منظور التغيير، شبيه جداً بمحاولتك تحقيق عمل اندماجي كبير. إنها في الواقع ليست مجرَّد نزهة للترويح عن النفس. الحقيقة تبقى أن 50٪ أو أكثر من المشاريع الإندماجية تكون عاجزة عن تحقيق أهدافها الأصلية المتمثلة في خلق القيمة، ولذلك فهي تدمر القيمة في سياق محاولاتها. أما البقية، فالكثير منها لا تحقق من أهدافها سوى مكاسب متواضعة فقط. لا أحد يريد لها أن تفشل، ولكن بمجرد أن تنحدر الشركة إلى المستنقع، تكون قد انحدرت إلى مستنقع لا قرار له، ولا أصدقاء بمجاديف يدفعونها إليها لحملها على الطفو.

وحوش المستنقع:

لقد استنتجت إحدى الدراسات التي قامت بها شركة برايس ووترز هاوس

كووبرز سنة 1996 أن الأفضلية الاقتصادية المحتملة للمشاريع الاندماجية لم تتحقق إلاَّ في 50٪ من الحالات؛ وأحد الشواهد أخيراً أظهرت أنه لم يتحقق هنالك سوى قدر ضئيل من التغيير. الأدهى من كل شيء، كان حقيقة أن الفوائد العملية الناجمة عن تخفيض الإنتاج والتوزيع ونفقات التشغيل كانت الأقل احتمالاً بالتحقق. حتى مكاسب حصة السوق قد تكون مؤقتة أو عرضة للتآكل الكبير نتيجة الخسائر اللاحقة، ذات الفوائد التي كانت، في معظم الحالات، تستخدم لتبرير الصفقة في المقام الأول.

الضغوط التي تدفع بالشركات الاندماجية نحو المستنقع وتسهم في تآكل القيمة، هي أكثر من أن تعد وتحصى، وهي تبدأ بالظهور حتى قبل أن يجف الحبر الذي وقعت به الصفقة.

في ما يأتي تمت مناقشة ثمانٍ من أهم المشكلات:

- الصفقة الخاسرة The Devil Deal.
- كارثة التأخير.
- التوتر والقلق والكآبة.
- (بوق الإشاعات المدوي).
- الخيلاء والحساسية المفرطة.
- التخلف عن الركب.
- القيادة الضعيفة.

الصفقة الخاسرة The Devil Deal:

خسارة القيمة يمكن أن تبدأ مع الصفقة نفسها. أولئك منا ممن سبق لهم أن ابتاعوا شيئاً ما في أحد المزادات العلنية يدركون حقيقة هذا الشعور. مصيدة ما تجد نفسك عالقاً في حبائلها في مثل هذه المزادات. ترتفع نسبة الأدرينالين

لديك، وكل تلك الخطط المبتكرة والمعدة بعناية تؤول إلى لا شيء عندما تكتشف أنك تدفع أكثر بكثير مما يستحقه ذلك الشيء حقيقةً. الأنا، استراتيجية تبسيطية، يمكن للنمو أن يتحقق بصورة أسرع عن طريق شرائه، ثم يضاف إلى ذلك العجرفة والغرور لرفع مستوى الأدرينالين إلى أعلى مستوياته. ولكن، في المشاريع الاندماجية والتوسعات الجديدة، يكون لمثل هذه المزادات تداعيات حقيقية عندما يحاول المالكون الجدد تعويض المبالغ الإضافية التي دفعوها، على حساب الملكية الجديدة، على الغالب بهدف الإبقاء على الأسواق المالية بحالة من الانفراج والسرور. التخفيض الجائر للكلفة بالنسبة لأردأ الأصناف قد يكون مطلوباً، وفي أغلب الحالات يتم تخفيض القيمة الأساسية للمقتنى الجديد.

كارثة التأخير:

إذا لم يصل العرض إليك، فإن التأخير التقليدي نوعاً ما في البدء سيفعل. بوسع القوانين الصارمة التي يؤكد عليها المحامون أن تخلق فجوة كبيرة بين الإعلان عن الصفقة واكتمالها. مع ذلك، فإن العالم لن يقف ساكناً بلا حراك خلال تلك الفترة الزمنية. موظفو الشركة المباعة، وحتى بعض موظفيك بالذات، سيكسرون جدار الصمت بأفكارهم الخاصة حيال ما يحدث.

الشائعات تتراكم فوق بعضها، والأشباح في كل مكان. إلى أن يحين الوقت الذي تبدأ فيه الشركة بالاندماج جدياً، فإن أمامها جبلاً صغيراً من المضاربة عليها تجاوزه. الأسوأ من ذلك، أن هذا الهاجس بالمشاريع الاندماجية يذهب بأفئدة الناس بعيداً عن أعمالهم وينحدر مستوى الإنتاجية وتتدنى الجودة، وحتى أكثر الناس تفاؤلاً يشرعون بالتفكير في حماية أنفسهم عن طريق ترك العمل. القيمة بدأت تتسرَّب من مسارب صغيرة متعددة.

obeikandl.com

التوتر والقلق والكآبة:

تشكِّل المشاريع الاندماجية تغييرات أساسية، والتغيير يسبب التوتر بعد حدوثه: غثيان، فقدان الشهية، انعدام التركيز، حنق وانفعال، أو سلبية غير عادية. في إحدى الحالات الفريدة لأحد المشاريع الاندماجية بين شركتين كنديتين لصناعة الجعة، تزايدت حالات الانتحار والأمراض المميتة بشكل مثير بين الموظفين. الناس عندما تصاب بحالة من الصدمة، تبدأ بالتراجع كإجراء دفاعي، إحساساً منهم بأن حريتهم في التصرف باتت تتضاءل. في اللحظة التي تشعر فيها أنك بحاجة إلى قادة يضطلعون بمهام القيادة من حولك، تكتشف أنهم قد هرعوا إلى معسكر دفاعي، مطوقين أنفسهم بسياج من العربات وهم يضعون الخطط التي تمكنهم من الصمود والبقاء في العالم العدائي المقبل. الحقيقة المجردة هي أنه في الكثير من الحالات هنالك تشابكات معقدة في الإدارة والقيادة، والوظائف تندرج في حقيقة الأمر ضمن هذا الإطار. إذا ما تجاوزت هذه التشابكات حدودها، يبدأ شعور بالحتمية أو القدرية، شعور بالعجز بالاستحواذ على الناس. إنه شعور يوحي بأن مصائرهم يجري التحكم فيها في مكان آخر. قدرية قد تتخللها مشاعر الذنب أو الفشل. إذا ما بدا هذا غريباً، تذكر بأن مقدار التوتر الذي يحس به الناس يستند إلى انطباعاتهم الذاتية، وليس إلى أي معايير عقلانية أو موضوعية. علاوة على ذلك، لا يهم سواء كان التغيير جيداً أو سيئاً، إنها درجة التغيير على ما يبدو العامل المهم. الناس المقدمون على الزواج يعانون من القدر ذاته من التوتر الذي يعاني منه المقدمون على الطلاق. أخيراً، التوتر إحساس تراكمي. هذا الانفجار السايكولوجي الداخلي الذي يسببه التوتر، يزيل أي أثر للقيمة على الفور.

بوق الشائعات المدوي:

يمكن للتأخير أن يحرض على إطلاق الشائعات، لكن الطبيعة تمقت الفراغ، وأي تأخير مهما صغر شأنه في التواصل يفسح المجال أمام المتشائمين

العرافين للتنبؤ بأسوأ العواقب. لا شيء على هذا القدر من السوء، طالما أنه لا يمكن أن يكون هنالك ما هو أسوأ، مع قدر من التبرير. معظم المشاريع الاندماجية تصحبها تغييرات أساسية في أسلوب عمل الناس، من فقدان المكانة إلى فقدان الوظيفة. حتى لو ثبتت فائدة هذه المشاريع على المدىٰ البعيد، فإن أحاديث القهوة والدردشات العرضية تجري في الزمن الحاضر والحالة الراهنة. هنالك نوع من الإثارة المروعة تتأتى من التفكير في ما هو أسوأ، رعشة لذيذة. إن التفكير بفوائد غير محددة المعالم يولد شعوراً غير سار تقريباً. الشائعات تفاقم الشعور بالتوتر والكآبة، إضافة إلى استهلاكها لوقت العمل؛ وفقدان المزيد من الإنتاجية يعني فقدان المزيد من القيمة.

العجرفة والحساسية المفرطة:

المشاريع الاندماجية فيها الرابح وفيها الخاسر. المشاريع الاندماجية المقسمة بعدل وإنصاف هي مشاريع نادرة جداً. العجرفة والإصرار على إدارة دفة القيادة «على طريقتنا» من قبل مدراء الشركة صاحبة الصفقة، ممكن أن يؤدي بالشركة المملوكة للشعور بأنها الضحية. وهذا الأمر هو الأكثر احتمالاً، لأن كادر موظفي الشركة المملوكة يتملكه سلفاً الإحساس بالمهانة والانهزام والغضب، ويبحث بهمة ونشاط عن أية علائم توحي بالانتصار. مثلما قد يبدو هذا غريباً، فإن هذه العجرفة قد تكون ستاراً لحالة من الخوف، لأن مدراء الشركة المالكة هم أيضاً عرضة للمخاطر. قد يكون لديهم أفضلية داخلية، ولكن لا توجد هنالك ضمانة بأنهم سيستمرون على هذه الحال، قد يكونون هم أنفسهم في الحقيقة من الطراز المهمل الذي عفا عليه الزمن، لا سيما إذا ما أقدموا على شراء شركة شابة مغامرة مقدامة. يمكن للخوف أن يتفاقم إلى سلوك سلطوي ورغبة دفينة في تشويه وخنق محدثي النعمة من المتعجرفين المغرورين.

حيثما توجد تباينات تعليمية، ثقافية أو عرقية، يمكن لهذا الموقف

السلبي أن يتفاقم. التأثير حول القيمة كبير. الشركات سريعة الحركة تتباطأ وتيرة سرعتها. الطاقة تتبدد في مشاحنات على الطريقة والأسلوب. الناس تسأم من هذا كله وتهجر العمل، أو ترغم على تركه بحجة أنها «صعبة المراس». كل هذا يترجم على أرض الواقع إلى إضعاف للشركات وخسارة للقيمة.

الحروب بين الثقافات المختلفة للشركات:

الثقافة هي عبارة عن التراكمات الناجمة عن «الطريقة التي نقوم بأداء عملنا من خلالها هنا وهناك». في المؤسسات الناجحة، تكون الثقافة هي عبارة عن ثمرة ونتاج للسمات والخصال التي كان عليهم إظهارها لتحقيق النجاح، والمناهج التي يختارونها لأداء العمل. كل ثقافة من الثقافات ينبغي أن تكون قد استنبتت وأُنشئت وصقلت بتأنٍّ وروية، أو أن تكون قد نشأت وترعرعت دون اكتراث، اعتماداً على بعض المفاهيم المشتركة حول الحياة والعمل والخدمة التي أتى بها المؤسسون. هذه المفاهيم تتطور إلى «قيم» تتجسَّد عملياً على أرض الواقع، وبمجرد أن تغدو جاهزة للتطبيق العملي، لا أحد في الحقيقة يلقي بالاً للثقافة. ولكن ما إن تتعرَّض لخطر أو تهديد ما، حتى تصبح أثمن السلع عرضة للتهديد على نطاق واسع. ردود الفعل يمكن أن تشل حركة المؤسسة. المؤسسات التجارية القوية والمرنة التي هي «في أحسن حال يمكن أن تكون عليه» في السوق، يمكن أن تقع تحت سطوة مالكين بيروقراطيين يحاولون فرض أساليبهم في العمل على المؤسسة. أحد الأمثلة الكلاسيكية، رغم كونه غريباً، على ذلك هو دخول شركة آي. بي. إم. I.B.M. تجارة أجهزة الكومبيوتر الشخصية PC. الرعيل الأول من أجهزة كومبيوتر آي. بي. إم. الشخصية جرى تركيبه بواسطة مجموعة نشيطة في بوكارتون، فلوريدا. في غمرة النجاح الهائل غير المتوقَّع الذي حققته، وجدت هذه المجموعة نفسها على أعلى درجات السلم لتجارة تتطوَّر بسرعة، لكن على صعيد طلبات السوق (السرعة، التجديد، المرونة، علاقات واسعة الانتشار)، وأساليب العمل

(الترابط معاً إزاء الموزعين) والمفاهيم الشخصية للمجموعة الأصلية، فقد كانت الفروقات بينهما فروقات هائلة. لقد استحال النجاح الذي حققته مجموعة الكومبيوتر الشخصي إلى «عدو» لها. حالما ظهرت إلى حيز الوجود، لفتت انتباه أعضاء فريق الإدارة العليا، الذين رأوا، استناداً إلى المفاهيم الأساسية حول الحاسبة الإلكترونية الكبيرة، في الكومبيوتر الشخصي مجرّد «نافذة على تلك الحاسبة» وجرى اتخاذ القرار بضمها إلى قطاع منتجاتها. هذه البداية الفطنة كانت لا تزال أسيرة مفاهيم الحاسبات الإلكترونية الكبيرة، ما أدّى إلى إبطاء وتيرة تطورها وتقييدها في إطار دورة تطويرية مدتها خمس سنوات، وفرض رقابة لصيقة على القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا. تتسم آي. بي. إم.، على غرار معظم الشركات اليوم، بالفطنة والكياسة، كونها استوعبت المشكلات وتعاملت معها، لكن تلك القرارات القديمة أسهمت تقريباً في وأد عملياتها التجارية على صعيد الكومبيوتر الشخصي.

خسارة القيمة في حروب الثقافات تتأتى من الوقت والجهد اللذين يهدران في خوض هذه الحروب، والخسارة المحتملة للقوة التنافسية التي تقع عندما تتسيَّد الموقف ثقافة غير ملائمة.

التخلف عن الركب:

السوق لا يقف ساكناً بلا حراك. المنافسون يدركون أنك ستقع في حيرة وارتباك، وسوف يشنون هجومهم. سيسعون إلى استمالة الزبائن بكافة السبل، ويحاولون سرقة خيرة موظفيك. الزبائن سيقلقون بشأن مواقفك الثابتة والتزامك حيالهم في العالم الجديد. وبهدف حماية أنفسهم، قد يتخذون قرارهم باعتماد مصادر أخرى بدلاً من الاعتماد عليك فقط، الأمر الذي يسهم في خفض أسهمك التجارية في السوق.

القيادة الضعيفة:

المدراء الرازحون تحت وطأة التوتر والموظفون الإداريون الواقعون في

دوامة من الحيرة والارتباك تكون القرارات التي يضعونها قرارات غير سليمة مستندة إلى معلومات غير موثوقة. ضغط الوقت يتصاعد بتصاعد عدد القرارات المتخذة، ما يؤدي إلى تدني نوعية القرار. يقال بأن المشروع الاندماجي يتطلّب 10,000 قرار؛ وسواء كان هذا الرقم دقيقاً أم لا، فالمشروع الاندماجي يتطلّب بالفعل قدراً هائلاً من القرارات. حالما يتحسسون بأن هذه القدرة على السيطرة بدأت تتفلت من زمامها، يهرع المدراء إلى استعراض سلوكيات سلطوية متزايدة، مطالبين بخطط عمل تفصيلية، وغير ذلك من المتطلبات. قدرة القيادة على اتخاذ القرارات الحاسمة تتدنى، والناس يلاحظون ذلك. هذا يثير مخاوفهم؛ وهكذا يبدأون بترك العمل أو التقاعد. الشركة التي تتخذ بشكل منهجي قرارات دون المستوى المطلوب ستخسر من قيمتها لا محالة. كل هذه العوامل تدفع بك إلى الأسفل نحو المستنقع. وهذه العوامل متواجدة بدرجات متفاوتة لدى كل مدير. التغيير مشكلة تكمن في كيفية تفاديها للتأثيرات الكاملة لهذا التغيير أو الخروج معافى في حال تعرّضت لها.

محاولتك الخروج من المستنقع:

كلما طالت فترة بقائك في المستنقع، كلما ازدادت محاولتك الخروج منه صعوبة[15]. ملابسك ستغدو مشبعة بالماء الآسن، جزمتك مليئة بالقاذورات، عضلاتك واهنة نتيجة الجهود المبذولة للبقاء في مكان واحد، عقلك مشوّش، وفاقد للقدرة على التفكير العقلاني. في عالم الاقتصاد، يمكننا أن نضيف ضريبة على التأخر في الخروج من المستنقع، حيث إنك تخسر نقاطاً من أسهمك في السوق وتنهار قدراتك الإنتاجية وينحدر هامش ربحك الإجمالي،

(15) لمزيد من إلقاء الضوء على الطريقة التي تدير من خلالها شركة ما سلسلة من الملحقات الجديدة عليك بالرجوع إلى: Ronald N. Ashkenas,Lawrence J. Demonaco, and Suzanne C. Francis, Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions, Harvard Business Review, January - February 1998.

obeikandl.com

وتعجز عن خفض النفقات غير الضرورية. كل ذلك يمكن حسابه وإضافته إلى الإجمالي البائس للأرباح اليومية وتصنيع القيمة. الحركة البارعة، بالطبع، تتمثل في عدم وقوعك في المستنقع في المقام الأول، وإذا قدَّر ووقعت، أن تخرج منه بأسرع ما يمكن. السرعة هي أمر معترف به منذ وقت طويل على أنها عامل أساسي من عوامل النجاح في المشاريع الاندماجية. ولكنها لم تصبح أحد المنتجات الأساسية إلاَّ مؤخراً. يؤكِّد فيلدمان وسبرات أهميتها في كتابيهما: «خمس ضفادع على جذع شجرة»(16) Five Frogs on a Log ويشبهانها بعملية نزع الضماد. بإمكانك نزعه ببطء مع قدر ضئيل من الألم لفترة طويلة، أو نزعة واحدة، مع تحمل قدر أكبر من الألم ومتابعة حياتك. وصفتهم توحي بالخيار الثاني؛ احمل الناس على التحرك ثم أبقهم في حركة دائمة، لأن ذلك سيشغلهم عن التفكير بقلقهم ووساوسهم. ولكن كيف نحصل على السرعة؟ هناك أعداد لا تحصى من الطرق والوسائل لتحقيق المشاريع الاندماجية سنتعرَّض لست منها بالدرس والتحليل:

- حدِّد هدفك.
- اعتمد على قيادة فاعلة.
- تجاوز المخاوف الآنية لأعضاء قيادتك.
- من نحن الآن؟
- القيمة: الفارق الجوهري.

حدِّد هدفك:

الأمر يبدو في غاية الوضوح، ولكن إلى أي مدى تعتزم الاندماج في

(16) Mark L. Feldman and Micheal F. Spratt, Five Frogs on a Log: A CEO's Field Guide to Accelerating the Transition in Mergers, Acquisitions, and Gut Wrenching Change. New York: Harperbusiness, 1999.

الشركة الجديدة، يشكل نقطة البداية. إذا كنت تعتزم تحقيق اندماج كامل مع الاستراتيجيات الأساسية لشركتك بالذات، إذاً عليك أن توضح ذلك وتمضي في عملية الاندماج على هذا الأساس. لا حاجة بك لأن تتظاهر بأنك تقوم بمجرد الاستشارة، الأمر الذي سيقابل بالامتعاض على أية حال على أنه تصرف يتسم بالمحاباة والمجاملة بطريقة ترفعية استعلائية. أولئك الذين لا يستطيعون تقبل ذلك، بوسعهم المغادرة. خيار قاس لكنه فعال. كذلك، إذا كنت تعتزم تركهم وطريقتهم السلسة الخاصة، إذاً دعهم وشأنهم ـ وشأنهم تماماً. لا تقلق بشأن السرعة، إلاّ إذا كنت تعتزم الدمج.

الاعتماد على قيادة فاعلة:

كل الدراسات تبين أن كل الناس خلال الأزمات تتطلّع إلى قادتها لإدراك أبعاد المشكلة. إذا كان القادة على ذات الدرجة من الارتباك والغضب والتباعد، أو كانوا من النوع الهدام، إذاً هذه هي الرسالة التي سيلقاها الناس.

العبء الأعظم يقع على عاتق المدير التنفيذي الذي ربما أجرى المفاوضات بشأن المشروع الاندماجي، أو على الأقل وافق عليه. وإذا لم يكونوا في طليعة المروِّجين له، سيتساءل الناس لماذا. المدير التنفيذي بحاجة إلى رؤيته أو رؤيتها الخاصة حيال المشروع الاندماجي وما هي الخطوات المقرر القيام بها من أجل المؤسسة، وعليهم تطوير تلك الرؤية بلا هوادة مع كادر الإدارة والموظفين والزبائن والموردين وأي مساهم رئيسي آخر. لكن القيادة تنطوي على أكثر من شخص واحد. فريق القيادة برمته بحاجة لأن يدافع عن النهج نفسه. هم بحاجة لأن يكونوا قد حددوا العوامل الحاسمة لنجاح المشروع الاندماجي والتفاني في الترويج لها والدفاع عنها بحنكة وبراعة. من السهولة بمكان بالنسبة للقادة أن ينصرف اهتمامهم عن المشروع الاندماجي، في الحقيقة، معظمهم سيعتبر المشروع الاندماجي ذاته مجرد انشغال ثانوي بصرف الانتباه عن القضية الأهم المتمثلة في إدارة شؤون المؤسسة. عندما تبدأ

الاجتماعات الانتقالية تتشتت بين القضايا الأكثر أهمية، يبدأ كل شخص يفقد التركيز شيئاً فشيئاً. روح الالتزام والمثابرة من جانب القيادة عامل أساسي في نجاح وسرعة المشروع الاندماجي.

تجاوز مخاوفهم الآنية:

هنالك مخاوف ملحة، وهنالك مخاوف على قائمة الانتظار. كلما انطلق المشروع الاندماجي قدماً في مسيرته، كلما بدأت مخاوف جديدة بالظهور، المخاوف الملحة أساسية جداً. هل عندي عمل؟ هل سيحدث هنالك قدر كبير من التخفيض في عدد الموظفين؟ إلى من أرفع تقاريري؟ هل سأفقد امبراطوريتي؟ هل ينبغي عليَّ أن أترك العمل؟ من منظور الزبون، هل سيصار إلى الاهتمام بتقديم الخدمات المناسبة لي؟ الإجابة عن هذه الأسئلة بسرعة ليست بالسهولة التي تتم بها صياغتها. قد يكون لدى الزبائن تجارب سلبية في الأيام الأولى. تخفيض عدد الموظفين قد يحدث بأعداد كبيرة عندما تحكم الإدارة سيطرتها على المؤسسة الجديدة. اتخاذ قرارات بشأن من سيبقى أمر صعب عندما يكون الكثير من الناس غير معروف، عملية تقصي قاعدة المهارات ستستغرق وقتاً طويلاً. إنشاء مؤسسة جديدة يندرج تحت نفس التصنيف. قد يكون من السهل صياغة العناوين الرئيسية، ولكن عملية ملء التفاصيل قد تستغرق دهراً بحاله. إضافة إلى ذلك، فإن التعيينات النظرية والتوزيع الشكلي للأدوار أمر غير كاف. الناس بحاجة لمعرفة أدوارهم بشيء من التفصيل. إن مجرد تعليق مخطط تنظيمي للمؤسسة قد يثير من المشاكل ما يوازي تلك التي يحلها. مرة أخرى، هذا يستغرق وقتاً. حول هذا التأخير (الآخر) تدور دوامة الشائعات، ومياه المستنقع بدأت تداعب قدميك. الحل بالطبع، يكمن في فهم قائمة المشكلات، أن تشكل فرق الانتقال، أن تتعامل معها وأن تتواصل معها. إن سر النجاح يكمن في التواصل، وفي مزيد من التواصل مع الآخرين. تواصل حتى تسأم من التواصل. تواصل معهم بصدق وصراحة، عالج المشكلات العسيرة بطريقة مباشرة وواضحة.

ارسم خطط اتصالات لكافة المساهمين وحاول إرسال رسائل تتناسب قدر الإمكان ووضع كل مساهم. تذكَّر زبائنك، منافسوك سيفعلون. استنبط بعض الأفكار الكبيرة، وحاول نقلها إليهم، مُتحفاً إياهم بها بإلحاح بمرور الوقت. لا تفسح أمامهم المجال مطلقاً لتلقي أية أخبار عن الشركة من خلال وسائل الإعلام، حاول دائماً أن تكون أول الواصلين. واستخدم خليطاً من الوسائل: اللقاءات الشخصية، الصحف الداخلية، رسائل البريد الإلكتروني، الخطابات، البريد المباشر، وكل وسيلة أخرى تراها مناسبة. الغاية هي الإعلام، قطع دابر غول الشائعات والإبقاء على سجل الشركة ناصعاً. حتى لو تمكنت من تسريع عملية صنع القرارات، بوسعك أن تخفف من وقع الأثر السيئ. بمجرَّد أن يتم حل هذه المشكلات الشخصية، فإن الحلول ستثير موجة أخرى من القلق إذا ما ترافقت عملية إزالة الشكوك مع تخفيض شامل في عدد الموظفين، أو إعادة تنظيم شامل للمؤسسة. المشكلة هنا أكثر صعوبة. كل شخص يبقى في الشركة يرغب في الاعتقاد أن أولئك الذين غادروا قد عُوملوا معاملة حسنة. برغم كل شيء، قد يكون أولئك هم السابقون، وهؤلاء هم اللاحقون. هذا يمكن أن يترجم إلى نسب كبيرة من عوائد الأرباح تدفع للمساهمين. الكلفة يمكن أن تصبح كبيرة، وإذا ما وجدت نفسك لاحقاً غير قادر على توفير المستوى نفسه من السخاء، تكون قد أفسحت المجال أمام إثارة مخاوف وشكوك جديدة لا يستهان بها. هدفك هو الانتهاء من عملية تخفيض عدد الموظفين بسرعة، أخرج النسبة المطلوبة من أول مرة، ونفِّذ ذلك بطريقة غير مكلفة. إنها ليست بالمهمة اليسيرة. إن تفهم قائمة المخاوف يتطلب بحثاً. لا تخش مجموعات التمثيل المكلفة بالتحدث نيابة عن الآخرين. الجهل بالمشكلة يفاقم خطرها. البحث هو صديقك.

أوجد الإحساس بالسيطرة:

بمجرَّد تخلصهم من المخاوف الآنية حيال الوظائف، يبرز لديهم مخاوف

من نوع آخر، فقدان أي شعور بالقدرة على التحكم بمصائرهم. هذا الشعور قد يفاقمه الشعور بأن مؤسستهم باتت تحت سطوة وتحكم شياطين المؤسسة الأخرى، لا سيما سطوة المالك على المملوك، الشعور بأنهم محاطون بالأعداء الذين ربما يكونون قد فوَّتوا فرصتهم الأولى باقتناص وظيفتك، ولكنهم سيثابرون على محاولاتهم عن طريق مهاجمة أساليبك في العمل، وهلم جراً. إنه جنون الاضطهاد أو جنون العظمة، نعم، لكن التاريخ هو إلى جانب المصاب بهذا النوع من الجنون. الطريقة الوحيدة الفعالة لمنح الناس إحساساً بالسيطرة هو أن تشركهم في المسؤولية، وتشكيل المزيد من فرق الانتقال هي الطريقة المثلى، تشكيل هذه الفرق ـ خليط من الناس من كلا المؤسستين ـ يرغم الناس على التقارب؛ وبمجرد أن يتحقق ذلك، فإن الحوار سيساعد في محو جانب من تلك الصورة الشيطانية ـ أو جعلها أسوأ، إذا ما كان المصابون بجنون العظمة على حق. خبراء المشاريع الاندماجية لا يجادلون في الحاجة إلى فرق انتقالية، أما المشكلة فتكمن في حجم هذه الفرق وعدد أعضائها.

هنالك معسكران: أولئك الراغبون في أن يكونوا مدرجين ضمناً وبقوة، ويؤيدون تشكيل أعداد كبيرة من الفرق الكبيرة، وأولئك الذين هم من أنصار القرار ويفضلون وجود أعداد كبيرة من هذه الفرق وبحجوم أصغر بكثير من كبار صناع القرار الذين يتخذون قرارات عملية فاعلة بدعم وثيق من جانب فريق الإدارة العليا. الجانب الكبير سيحاول أن يثبت أن إدراج أعداد كبيرة يسرِّع التنفيذ من خلال تحجيم المقاومة. الجانب الصغير سيزعم أنه من الصعب على الفرق الكبيرة أن تتقارب وتتوصل إلى قرارات توافقية، وهي من البطء بحيث أن القيمة تتلاشى من المؤسسة في الوقت الذي يجري فيه استرضاء ومحاباة كل شخص على حدة. البراهين تبدو أنها في صالح الجانب الصغير. الفرق الكبيرة سرعان ما تصبح مفككة ومشتتة ومهمشة؛ مع ذلك إذا كان لديك أعداد قليلة للغاية من الفرق، فإن كافة القرارات ستجد طريقها إلى الإدارة العليا التي

ستتراكم عليها الأعباء، ما يؤدي إلى إبطاء عملية التغيير. الحل بسيط، إبدأ بأسرع ما يمكن بعدد معقول من الفرق ذات المهام المشتركة من ذوي القرارات المتميزة والكفاءات الواعدة ورفدهم بكفاءات إضافية عند الضرورة. الاعتماد على كادر من المدراء الإداريين من ذوي الكفاءات المميزة أمر في غاية الأهمية. هذا سيبقيهم على ارتباط بالمجموعة، ويقلل من احتمال مغادرتهم ويكشفهم أمام بعضهم البعض. هذا التعريض يجب أن يتم بعناية مع توفير الأسباب المسهلة لذلك. آخر شيء أنت بحاجة إليه هو المشاحنات غير الضرورية لأن هدفك هو حملهم على الوثوق ببعضهم البعض والبدء باتخاذ قرارات مشتركة بوسع الجميع الالتزام بها. أحد الأساليب التقليدية لتسهيل هذه العملية يتمثل بتعليق سجلين لتدوين الملاحظات أحدهما مستند إلى خلفية الآخر، ومن ثم حمل الناس من شركتين سلفيتين على تدوين آرائهم ووجهات نظرهم حول الشركة الأخرى. ثم يصار إلى تبديل مواقع السجلين وتجري مناقشة المشكلات. إذا رأيت أن هذا الأسلوب قد يكون محرجاً بعض الشيء، اطلب منهم تدوين الطريقة التي سيتعاملون من خلالها مع مشكلة معينة، ومن ثم أشركهم في النقاش. التركيز على مدراء التسلسل يعكس تحيزاً حيال القرارات الإدارية أكثر منه حيال الانغماس في قضايا دعم هامة، لكنها ليست ملحة. الفرق العملياتية التي تعمل جنباً إلى جنب وفق وتيرتها الخاصة هي أفضل من يعالج مثل هذه القضايا.

من نحن الآن:

في المؤسسات المختلطة ذات السمات المشتركة لكلا المؤسستين بالنتيجة النهائية، تحتل قضية بناء ثقافة جديدة أبعاداً أسطورية. تغيير ثقافة قديمة أشبه بكسر عادة سيئة، أنت لا تقوم بذلك من خلال ابتكار عادة جديدة لتحل محلها. الموازي لذلك في مصطلح الثقافة هو مواجهة مشكلات معقدة في ما يتعلق بقيمة المؤسسة والسعي لتغييرها، بدلاً من تغيير السلوكيات الكامنة

وراءها. تذكر من أين جاءت الثقافة: تراكم السلوكيات مرتبط بالعمل والسوق وسلوكيات يمارسها المؤسسون.

نتيجة لوضعها تحت الضغط لسنوات، يشتد عود المؤسسة وتتحول إلى قيم مؤسساتية محدّدة. هدفك هو استبدال ذلك الهيكل القديم بهيكل جديد. مع ذلك، قبل إقدامك على ذلك، قم بأداء واجباتك البيتية.

إن عملية قتل ثقافة «الهاي تيك» أو التكنولوجيا المتقدمة المرنة وسريعة الحركة، والتي تخدم الأسواق سريعة الحركة حيث الغلبة لمن يصل أولاً، وليس لمن يصل في الوقت المحدد، يمكن أن تعني إزالة معظم القيمة من مثل هذا التوسع الاندماجي. مع ذلك، إذا كان ما تريده هو منتجهم الأساسي، إذاً عليك به، أدرجه ضمن نظام منتجاتك، ثم أطلق سراح الغالبية العظمى منهم. إذا كان ما تريده هو الثقافة، إذاً حوّل التطوير إلى المؤسسة الجديدة، وسرّح كادر موظفيك بالذات.

المسائل هي استراتيجية محضة، لقد قرّرت خلق ثقافة مختلطة. كيف ستتعامل مع هذا الوضع؟

ابدأ بالعمل:

عندما دخلت شركة برايس ووتر هاوس كوبرز في مشروع اندماجي سنة 1998، إحدى أولى مهامها كانت تتمثل في خلق منهجية مشتركة بالنسبة لتدقيق حساباتها التجارية. هذا التوجه توسع لاحقاً ليشمل كافة العروض التجارية للمؤسسة. اعتمدت الفرق منهجيات كل مؤسّسة من المؤسّسات السابقة؛ اختارت أكثرها قوّة أو ابتكرت منهجيات جديدة. على الرغم من أن المستشارين متعصبون لآرائهم إلى حد بعيد، إلاّ أنهم لم يحاولوا إسدال الستار تماماً على المنهجيات القديمة، وإنما عمدوا ببساطة إلى طرح المنهجية الجديدة والترويج لها بقوة. إن جوهر المؤسسة التجارية يكمن في ما تقوم به من عمل.

هذا هو أصل ثقافتها. غيِّر العمل، وسوف تغير الثقافة. في المؤسسة التصنيعية قد يترجم هذا إلى فرق تصنيع تعمل على تطوير طرائق جديدة، والنضال لترسيخها تحت ضغط زمني مكثف حتى يتم الوصول إلى حل؛ قد يحتاجون إلى تسهيلات لتجاوز المشاحنات بشأن تطبيق الأفضل على صعيد المنهجيات المعتمدة، لكن مثل هذه العقبات يمكن التغلب عليها من خلال مقارنتها بطرف ثالث، أو استكشاف المؤسسة والأسباب العملية الكامنة وراء هذه المنهجيات. النتيجة هي السرعة.

سلوك نمطي جديد:

يمكن للسلوك أن يتغير رأساً على عقب، لكن القيم لا يمكن أن تتغير، إذا كنت تريد من الناس أن يعملوا ضمن فرق، قدم لهم التدريب على مهارات العمل الجماعي، قم بتشكيل فرق وقدم لهم حوافز أداء مستندة إلى مبدأ العمل الجماعي، وأغدق عبارات التقدير والثناء على المجدين منهم واستبعد أولئك المتقاعسين أو غير الأكفاء.

بالمناسبة، ابدأ بفريق القيادة، وركز على السلوكيات الجديدة. الشيء لا يتمثله الرؤساء، لا يستوعبه المرؤوسون. لا يمكن لأي قدر من التدريب أن يتستر على العدائية والخلافات في أوساط القيادة. اسع إلى فرض سلوك قيادي جديد، وسترى عندها كيف أن سلوكاً جماعياً جديداً قد بدأ بالظهور. إذا أردت الإبقاء على النفقات منخفضة، خفض نفقاتك الخاصة أولاً. المبدأ القائل ابدأ بنفسك أولاً، مبدأ ممل، لكنه أساسي جداً. كيف لك أن تعرف أن الأقوال تحولت إلى أفعال؟ أنظر إلى القرارات الحاسمة، كيف يجري اتخاذها؟ إذا كان هذا السلوك هو السلوك الجديد الذي تريده، إذاً فقد نجحت بالتعامل مع الناس. عندما تتغير السلوكيات فإن قيماً جديدة ستبدأ بالظهور، وليس العكس.

اختر الشخص المناسب:

تخلَّ عن الرأفة، تعامل مع كافة الموظفين، موظفي شركتك بالذات،

obeikandl.com

وموظفي الشركة التي قمت بشرائها، وكأنك تتعاقد معهم لأول مرة، وهو ما تقوم به فعلياً بشكل أو بآخر. قد تكون ملزماً بالتعامل مع بعض الحمقى نتيجة الصفقة الاندماجية، ولكنك لست ملزماً بالاستمرار في هذا النهج. ابحث عن أشخاص يتمتعون بالكفاءات والمزايا التي ترتضيها. إعمل على تطوير قدراتهم، واستبعد ذوي المراس الصعب، بعد استنفاد فرص الإصلاح، وستجد أنك قد بدأت شيئاً فشيئاً ببناء كادر من العناصر المناسبة.

الرموز، الأبطال، والاحتفالات:

لطالما شكلت هذه العناصر الثلاثة عوامل دعم أسطورية؛ راية الوطنية، وكيل الأميركان إكسبرس الذي لا يخذلك أبداً، نزهة الشركة السنوية. حاول أن تستنبط مجموعة رموزك الخاصة: إسم جديد للمؤسسة المشتركة؟ شعار جديد؟ ألوان جديدة، أزياء موحدة جديدة، الجديد من كل شيء، وأي شيء يستقطب الانتباه والتركيز. اصنع أبطالاً جدداً. اجمع الروايات واسع إلى نشرها في أرجاء المؤسسة. أغدق عبارات المديح والتقدير والثناء على أولئك الذين يتمثلون النهج السلوكي الجديد، ما يشجع الآخرين على محاكاتهم. أقم الاحتفالات من النوع المفرح البهيج، وكذلك من النوع الحزين. حاول أن تقيم جلسات رثاء واستذكار wakes للمؤسسات القديمة، إحياء ذكراها، ذكرى إنجازاتها، أناسها، ثم قم بوضعها في المتحف، وابدأ من جديد.

المشاركة الجماعية:

تحدثنا عن الفرق والحاجة لإشراك الناس لمنحهم الإحساس بالسيطرة. كيف تعمل على إشراك الناس؟ إحدى الطرق تتمثل في اتخاذ الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ودفعه من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية حيث يجري تعزيز الاستراتيجية وتوسيع نطاقها بحيث تطال التفاصيل العملية. في نهاية مثل هذه العملية، والتي من الممكن مواءمتها مع دورة التخطيط العادية،

يكون قد تم إشراك الجميع وتم خلق حس من الالتزام حيال المؤسسة الجديدة. الانتظام الاستراتيجي هو إحدى الطرق. كافة النشاطات التدريبية يمكن تعديلها بحيث تشمل النقاش بشأن العالم الجديد. استخدم مجالس البلدات town meetings، استخدم أي ذريعة، ولكن أهم تلك الإجراءات على الإطلاق، هو اعتماد برنامج تنسيق استراتيجي.

القيمة: الفارق الجوهري:

لقد كتب الكثير الكثير عن موضوع المشاريع الاندماجية، ولم يضف على ما كتب سوى النذر اليسير من الأشياء الجديدة على مر السنين. السرعة، الفرق، إعطاء الأولوية للتنفيذ استناداً إلى ما هو أكثر أهمية، كافة أنواع الأساليب لتحقيق السرعة هي مطبقة ومعتمدة منذ وقت طويل. ما تغير هو الرغبة في اعتماد مبدأ السرعة بمواجهة تلك الخطة من الحلول المؤقتة ودعم الأبحاث والحماسة التي يتم بها وصف العلاج. مع ذلك، فهنالك شيء مختلف. سرعان ما خطرت لـ «فيلدمان وسبرات»[17] Feldman & Spratt فكرة قيمة المساهم Shareholder value. إنها في الحقيقة فكرة بسيطة، والأفكار العظيمة دائماً تكون بسيطة. الهدف من المشروع الاندماجي يتمثل في الجمع بين مؤسستين لهما قيمة كبيرة في سوق الأوراق المالية، بحيث إن قيمتهما تبقى على الأقل على حالها، وفي أحسن الأحوال تزداد كثيراً. عدم تمكنك من القيام بذلك، سيؤدي بالمساهم الذي كان بإمكانه استبقاء أسهم له في كلتا المؤسستين إلى الخسارة. إنه ليس هدفاً معقداً، ومع ذلك فنحن نعرف أنه نادراً ما يتحقق. مفهوم فيلدمان وسبرات يتمثل في أنه إذا كانت قيمة مالك الأسهم هي الهدف، إذاً فلتركز على مالك الأسهم. هذه «البساطة العظيمة» تستحضر وضوحاً فورياً. نقطة البداية بالنسبة لفريق إدارتك العليا يتمثل في تحديد محركات القيمة في

(17) Ibid. (Feldman and Spratt, Five Frogs on a Log).

الشركة المندمجة، التي قد تشتمل على سمات سلوكية معينة، أي ثقافة. رتبها ونظمها بسرعة. بعدها انتقل إلى احتمالية النجاح ضمن أطر زمنية مختلفة، ثلاثة أشهر، سنة، خمس سنوات إلخ. . أنت تبحث عن نسبة الـ 80٪ الكلاسيكية من القيمة المركزة في الـ 20٪ من محركات القيمة، وتحمل الفرق لبدء العمل على تحقيق القيمة المحددة. بعض الأشياء تحدث على الفور. الكثير من مشاريع البنية التحتية التي يحتمل أن تكون قد استنفدت قدراً كبيراً من وقت القيادة يبدو أنها لا تنتج سوى قدر ضئيل من القيمة لمالك الأسهم، وأحياناً لا تنتج شيئاً على الإطلاق. احملهم على الاضطلاع بمهماتهم والعمل على حلها في وقتهم الخاص المناسب. لقد تحققت مكاسب سريعة، ما يعطي الناس شعوراً بالتقدم. القوائم الطويلة بشكل مخيف للخطوات المتوجب اتخاذها يجري اختصارها وفقاً للأولويات، ما يخفف العبء عن كاهل الإدارة.

إن عملية التصنيف وفقاً للأولويات توفر للقادة دائرة من الرؤية الواضحة لمناقشة شؤون العمل، مقدمين الموضوعية على العاطفة، رغم أن ذلك قد يستدعي عوناً خارجياً لتنفيذه. مهام الفرق باتت الآن واضحة جداً، وأهداف الأداء يكمن أن تحديدها من منطلقات حساب القيمة.

المتوقع من كل شخص أن يلتزم بالخطة. إذا ما مضوا في مشاريعهم الخاصة ولم يعودوا، إذاً عليهم أن يغادروا.

عندما تبدأ فأنت لديك تصور مسبق عن «محركات القيمة»، ومن المفترض أن ذلك كان يشكل أساس الصفقة، لكن من المحتمل أنك لم تحط علماً بكافة أبعاد الموضوع. لذلك، فإن البحث عن قيمة مالك الأسهم يغدو تجربة تعليمية. القادة يقومون بأول وأفضل محاولة لهم للانطلاق، ومن ثم التحول إلى مستوى أكبر من الخبرة التحليلية المتطورة.

* * *

في عالم التجارة الإلكترونية، لا يمكن لأي شركة أن تتحمل خسارة أي

قيمة سوق. التكامل الفعال للمشاريع الاندماجية يشكل بذلك قضية أساسية. لسوء الحظ، كما شاهدنا، فإن بعض أساسيات التكامل الناجح يتم التخلي عنها بسهولة. الصفقة والتأخيرات الحاصلة يمكن أن تربك مسألة صياغة القضية التجارية وإيصالها إلى المؤسسة. فرق الإدارة العليا ممكن أن تتعرض للتهديد من قبل الأعضاء الجدد والصراعات على السلطة. إدارة المشروع في الدراما السياسية ممكن أن تهتز وتضعف. إبقاء أعضاء فريق المشروع الاندماجي منفصلين عندما يكون لديهم مهن للاهتمام بها والقلق بشأنها يمكن أن تكون صعبة. بالنتيجة، فإن التكامل الاندماجي أمر في غاية الصعوبة. حتى تطبيق أساليب إدارة التغيير يمكن أن يكون صعباً إذا ما اعتمدت الإدارة أسلوب «الإرغام القسري» فقط.

ثورة من التغيير المتواصل

كيفية إنجاح المشاريع الاندماجية

1. اعتمد مبدأ السرعة
2. عليك بترتيب الأولويات اعتماداً على القيمة
3. ابق على عدد قليل من فرق العمل
4. إعمد إلى تصنيف الناس والأدوار بسرعة
5. تواصل، تواصل، تواصل
6. ركز على العمل والسلوكيات المطلوبة للقيام بالعمل عند محاولتك تغيير الثقافات.

عندما تتداعى الأرباح:

في عالم التجارة الإلكترونية الذي تطغى فيه المنافسة إلى حد بعيد، فإن المؤسسات التجارية ستواجه الفشل كما هي الحال دائماً. على غرار ما كانوا يفعلونه دائماً، فإن القادة سيسعون لتغيير مسارها كلياً، وإذا ما كانوا قادة إلكترونيين e-leaders، فسوف يكتشفون أن ذات الإيقاع الأساسي الذي كان يقود أسلافهم، سيقودهم هم أيضاً، وإنما بوتيرة أسرع. لقد استغرق من لاو

غيرستنر نحو سنتين لإخراج شركة آي. بي. إم .I.B.M من أزمة أرباحها. في هذا السياق، قام بكل الأشياء الصحيحة، ومن ضمنها التخلص من الأصول والموجودات غير الضرورية عن طريق بيعها، إعادة تشكيل خط منتجاتها وخدماتها، تخفيض التكاليف، خفض عدد الموظفين، إعادة تفعيل عملياتها، إعادة زرع الثقة في نفوس الزبائن، وإعادة تصميم المؤسسة لتقديم قيمة بفعالية أكبر.

قام بإشادة جبل من السيولة النقدية، رفع القيمة، أعاد ترتيب الهيكلية للمؤسسة ككل. مع ذلك، بعد سنوات تلت، ما يزال يبحث عن أساليب جديدة لاستنباط مصادر جديدة للعوائد. إن تغيير شركة ضخمة ليس بالمهمة اليسيرة، فهو يستغرق وقتاً. إن أياً من مؤسسات التجارة الإلكترونية لم تصل إلى حد الإفلاس بعد، لكنها مسألة وقت فقط قبل أن تلاقي قدرها المحتوم، على غرار ما حصل للإنسايكلوبيديا بريتانيكا Encyclopedia Britannica، في سباقها التنافسي مع الصاعدين الجدد من محدثي النعمة.

الإيقاع القديم للتحول الكارثي:

إن انهيار أحد أنماط المؤسسات التجارية يخلق أزمة في مؤسسة برد فعل يمكن التنبؤ به، «إيقاع قديم»، الجميع يرقص عليه، إنه أشبه بما يلي:

- ترك أرض الوطن
- إعادة التركيز
- إعادة الترتيب مجدداً
- إعادة الابتكار مجدداً

ترك أرض الوطن:

محيطات من الحبر لا تزال تراق في الكتابة عن الكيفية التي أعمى فيها

النجاح مؤسسات عظيمة عن التغييرات في أسواقها أو عن الوجود المحتمل لتقنيات جديدة. الأمثلة الكلاسيكية على ذلك تشمل آي. بي. إم. التي حالفها التوفيق من خلال مخابر أبحاثها، والتغطية الإجمالية لصناعتها بمعرفة شاملة تقريباً عن المكان الذي كان العالم يتجه إليه؛ ومع ذلك فقد فشلت تقريباً. الشركات العاملة في مجال صناعة الضحايا: الممتلكات والخسائر الناجمة عن الكوارث والسرقات Casualty industry اليوم تشعر بتأثير البيع المباشر المنطوي على احتمال فقدان الثقة بأنظمة توزيعهم الكلاسيكية المباشرة.

صناعة السيارات الأمريكية التي لم تستطع أن تصدق أن اليابانيين المهزومين تمكنوا من صنع سيارة وإعادة تحديد كيفية صناعة الأشياء؟ أو البريطانيين الذين تشبثوا بالإمبراطورية لوقت طويل بعد رحيلها. القائمة بلا نهاية. إن تحدي «مغادرة الوطن» هو أن تغادر قبل وقوع الأزمة؛ إنها طريقة من الصعب أن تقوم بها، حتى عندما تكون الأزمة واضحة جلية. تأمل في تجربة ماسي فيرغسون Massy Ferguson إحدى شركات صناعة المعدات الزراعية الكبرى، التي خاضت تجربة أَمَرّ من العلقم. كانت الشركة ترزح تحت وطأة الخسائر والديون المتلاحقة بنسبة تقدّر بحوالى 1:5، مئات المصارف كانت تقرع أبوابها مطالبة بأموالها، عشرات الألوف من المستخدمين كان يجري تسريحهم، وسوق المعدات الزراعية لم يتوقف عن التراجع. المدير التنفيذي كان يلقي الخطاب تلو الخطاب مخبراً كادر الإدارة بأن التغيير مطلوب إذا كان للشركة أن تتحول. على الرغم من هذا، فقد كان هنالك حالة مريبة من اللاواقعية حيال مجمل الوضع. كان لا يزال أمراً غير عادي بالنسبة لشركة يبلغ رأس مالها عدة مليارات من الدولارات أن تتلاشى هكذا بكل بساطة. الأفراد الأقوياء الذين كانوا مصممين على الإبقاء على قاعدة صلاحياتهم كان لا يزال بإمكانهم تأخير القرارات الصعبة بشأن إغلاق المصانع، لا سيما في أمريكا الشمالية، بعيداً بما فيه الكفاية عن نقطة الخطر.

الشركة مدينة بالكثير للمصرف إلى درجة بات من المتعذر معرفة من يملك من. لفترة طويلة كان الناس المغادرون يحصلون على تعويضات نهاية خدمة لا بأس بها، أما أولئك الذين لم يغادروا، فقد اعتبروا أنفسهم أشبه بالنخبة الذين لن يلاقوا أي عناء في إيجاد عمل خارج الشركة؛ هكذا هي سعادة إنكار الذات. ولكن التجربة كانت لتثبت بأنهم على خطأ لأن الكثير منهم لم يتسن له الحصول على الرواتب الضخمة نفسها التي كانوا يحصلون عليها.

التعامي عن الشيء، عن قصد أم عن غير قصد، ما يزال سائداً في المؤسسات التجارية هذه الأيام. الإنكار لا يزال صفة أساسية من صفات الإنسان، والمدراء التنفيذيون لا يزالون يلقون خطاباتهم حول البقاء والاستمرارية، التي، رغم كونها مكررة على الغالب، إلاّ أنها تصفهم على أنهم مصدر المشكلة. إذا كان حمل الناس على التحرك هناك أمراً صعباً، تخيل شركة تحقق أرباحاً ثابتة تسعى إلى التغيير قبل كارثة وشيكة لا يراها إلاّ مديرها.

إعادة التركيز مجدداً:

نظراً لتركزها في الطرف المستدق بين النمط القديم والنمط الجديد، فإن عملية إعادة التركيز تكون تحت سيطرة حقائق نموذج تجاري فاشل، وتتعامل مع أزمة كامنة. الأرباح تكون إمّا متداعية أو متوقع تداعيها. الأفكار القديمة ينظر إليها على أنها بالية، مع ذلك فالناس هم مرتهنون للماضي.

القادة بحاجة لأن يتعاملوا بنجاح مع الافتراضات الأساسية مع إبقائهم على الشركة قائمة والعمل على تأمين السيولة اللازمة لاستمرارها ونموها في اتجاهات جديدة.

تصبح الإدارة العليا للشركات في سياق عملية إعادة التركيز المكثفة منشغلة كلياً بالإجراءات المالية للنجاح. قبل بضع سنوات، كان يمكن لهذا أن يعرّف في سياق العوائد على حقوق الأسهم أو الموجودات، أو إجراء ما آخر

لإنتاجية رأس المال. مثل هذه الإجراءات ما تزال مستخدمة، ولكن التركيز في هذه الأيام انتقل إلى مفهوم قيمة المساهم كونها أكثر إنتاجية للأفكار من إجراءات العوائد البسيطة. مع ذلك، فإن شيئاً واحداً لم يتغير، مفهوم قيمة المساهم كونها أكثر إنتاجية للأفكار من إجراءات العوائد البسيطة. مع ذلك، فإن شيئاً واحداً لم يتغير، مفهوم قيمة المساهم، على غرار أسلافه، فهو ينحى إلى حث القادة ودفعهم نحو الكفاءة ونشاطات تخفيض الكلفة كأسرع سبيل لاستجرار الأرباح وتخفيض مستويات الاستثمار. مع استمرار المؤسسة في التركيز على قيمة المساهم، وكانت مفتقرة إلى الخيال المبدع الذي يمكنها من إنشاء نفسها مجدداً، فإن تخفيض القيمة يغدو هاجساً بالنسبة لها، الأمر الذي يمكن أن يكون له تأثيرات منغّصة حيث إن «زبد القيمة» يكون قد استخلص من المؤسسة، لأن ذلك «الزبد» غالباً ما يكون متركزاً على خلق آفاق مستقبلية جديدة. أحياناً، صناعات برمتها ـ صناعة الألبان في أمريكا الشمالية، على سبيل المثال ـ يمكن أن تعلق في مثل هذه الدوامات الحلزونية ذات الجذب السفلي. شيئاً فشيئاً تنحى المؤسسة بمجملها نحو الاعتقاد أن من المستحيل عليها التجديد والابتكار، والمؤسسة تغدو سلعية بشكل سريع، حيث إن الجميع يتنافس على السعر.

هذا الشرك السلعي من الصعب التخلص من حبائله. المناخ الإجمالي للشركة التي هي بصدد إعادة التركيز يشبه المناخ الناجم عن عملية استيلاء عدائية. هنالك قدر كبير من الشك يحيط بهذا المناخ والناس تدفع نحو التوتر والخوف من حقيقة أنها مقبلة على فقدان وظائفها. إذا كانت مردودية عملهم متواضعة، فهذه المشكلة هي مشكلة مركبة. عندما يستحوذ الخوف على الناس فإن إنتاجيتهم تنخفض بشكل حاد، ما ينتج عنه مشاكل أكثر سوءاً في الأرباح والحاجة إلى إجراءات أكثر حماسة وجدية. مهما كانت درجة الولاء والمودة، فقد وضعت على محك الاختبار وأجهز عليها، بحيث إن الناس تبدأ بالتعامل

مع الشركة كمجرد بيئة عمل فقط. الإنتاجية تهبط ثانية. بوق الشائعات يبدأ يدوي في أنحاء المؤسسة والناس تحاول باستمرار انتقاد الإدارة. إنهم واعون ومدركون لأدنى قدر من التناظر واللاإنسجام في التواصل ويصبحون خبراء في قراءة ما بين السطور. أحسنهم يبدأ بالبحث عن وظيفة أخرى، والبقية ذاهلون عما يجري، عملاً بالمبدأ الصحيح القائل بأن هذا أيضاً سائر إلى زوال. قسم التمويل والقروض يصبح أكثر انتعاشاً ويمكن لشعور عميق بعدم الثقة أن يبدأ بالظهور بين أقسام العمل المختلفة. الإدارة العليا قد تكون جديدة أو في حالة من عدم الانتظام والتنسيق، وجود حالات من انتزاع السلطة والصلاحيات ليست بالأمر المستغرب، والمدير التنفيذي (غالباً ما يكون جديداً) همه الأول والأخير الإبقاء على قاعدة صلاحيته أو تعزيزها. بالنتيجة، فإن الضعف والانحطاط الذي يحل بالمؤسسة يمكن أن يشلها تماماً. الهدف يتمثل بتجاوز هذه الفترة بأسرع ما يمكن. مع ذلك، فإن بعض الشركات تعلق في شركها، حيث تعجز الإدارة العليا عن إيجاد المهارات الاستراتيجية للخروج من دائرة الدمار. هذا قد يعني تغيير عناصر أساسية في الشركة.

إيه. تي. آند. تي. AT&T كانت تبدو مجرد شركة تحت إدارة روبرت آلان، إلى أن تم استبداله بـ سي. مايكل آرمسترونغ، أحد المدراء التنفيذيين السابقين لشركة آي. بي. إم. الذي كان قد حقق أرباحاً كبيراً في روك ويل Rockwell على صعيد إعادة بناء صناعة الدفاع لمرحلة ما بعد الحرب الباردة.

شرع آرمسترونغ في إعادة بناء الشركة. كانت آي. بي. إم. تحت إدارة جون آكريس مدرجة ضمن هذه الفئة إلى أن عمد مجلس الإدارة إلى اتخاذ إجراء لا يخطر على بال بالتخلص منه واستبداله بـ لاو غيرستنر، الذي ركز جل انتباهه على الأمور الأكثر أهمية. بعد نجاحه الواضح في التخفيض، نقل غير ستنر الشركة إلى مرحلة من الازدهار المالي محققاً لها قدراً هائلاً من السيولة النقدية تقدر بعدة مليارات من الدولارات ودفع بسعر الأسهم إلى أقصى مستوياته.

إعادة التنسيق : Realign

مرحلة إعادة التنسيق هي عبارة عن مرحلة الأمل المشرق في المؤسّسة. لقد أدركت القيادة أنها لا تستطيع أن تشق طريقها نحو الازدهار والمعافاة. كل ما يفعله ذلك الضغط المتواصل هو خلق نوع من فقدان الشهوة إلى الطعام anorexia. المبيعات والعوائد بحاجة إلى إعادة بناء، والأفضل من مصادر جديدة. تحقيق ذلك يتطلب إحداث نقلة على صعيد الاستراتيجية العملية، وربما شراء مؤسسة جديدة لتطوير نقاط الدخول إلى السوق. تطوير استراتيجية جديدة هو مجرد خطوة على طريق إعادة تنسيق وترتيب المؤسسة التجارية. عندما تمت خصخصة صناعة خدمات الطاقة الكهربائية، أو جرى عرض أسهم شركات القطاع المشترك للتأمين على الحياة للبيع في أسواق البورصة، كان على قادتها أن يتعلّموا بطريقة مستعجلة. كانوا على درجة من الضخامة بحيث إنهم استقطبوا اهتمام محللي الشؤون المالية في الحال، ولم يكن هنالك ثمة من مجال للتخفي. إعادة تنسيق التفكير القيادي أمر واضح في تلك الحالات، لكنه يصح من منطلق أكثر عمومية. في عالم يتحرك بخطى سريعة، لا يمكنك الاعتماد على إدارة غير قادرة على مجازاته. الهيكلية تتلو الاستراتيجية. القول المأثور صحيح، وفي التحول الاستراتيجي الذي تفرضه الخسارة، مثلما يجري إنشاء الاستراتيجية، يجري تحليل الثقافة والهيكلية بهمة ونشاط لتحديد النواحي التي ينبغي إجراء التعديل فيها. في البنية / الهيكلية التنظيمية/ فإن من يبلغ من، هو الأمر الأكثر وضوحاً للعيان، يتلو ذلك تحديد الدور والمسؤولية. لكن عملية إعادة التنسيق تشمل أيضاً كيفية عمل الشركات. وهكذا فإن الانتقال إلى عملية التفويض ومنح الصلاحيات والعمل الجماعي وأنظمة الرواتب والأجور المستندة إلى الأداء تكون مطلوبة. النهوض مجدداً من قلب إحدى الأزمات يعني أيضاً إعادة النظر بأنظمة المعلومات الأساسية. في الحقيقة، فإن إعادة نظر جذرية كاملة مطلوب إجراؤها لكافة البنى الداعمة للشركة. الهدف يتمثل في تحديد الاتجاه الاستراتيجي الجديد وترسيخ الميزة التنافسية.

المخاطرة بالطبع تكمن في أن تكون الاستراتيجية غير سليمة، وبالتالي فإن التغيير الاستراتيجي والبنيوي الجديد سيدفع بك ببساطة نحو الأسفل.

الابتكار مجدداً: لا تخلط بين إعادة الابتكار وإعادة التصميم، على الرغم من التناقض الظاهري الذي ينطوي عليه تصريحهما، فإن هامر Hammer وتشامبي Champy زعما أنهما كانا يتحدثان عن إعادة الابتكار عندما ألّفا كتابهما «إعادة تصميم الشركة» Rengineering the corporation[18]. أما زال الأمر ملتبساً لديك؟ حركة التخفيض التي حصلت في أوائل التسعينيات، والادعاءات بأنها فشلت في 70٪ من الحالات، أفسدت بريق «إعادة التصميم» كمصطلح. وذلك النوع من إعادة التصميم هو ما ندعوه «إعادة التركيز» في محاولة منا لاعتصار الدم من حجر قديم أو كاجتراح المستحيل. بالطبع أخفقت المحاولة. لأن اعتصار شيء جاف وقديم لن يفيدك بشيء مطلقاً. ولا إعادة الابتكار تعد أفضل أنواع الممارسة. محاولة الابتكار من جديد باستخدام تحسينات إضافية من مفاهيم أناس آخرين، سيساعدك على التحرك، ولكن من غير المرجح أن يوفر لك الإمكانية التي ستجعلك مميزاً. مهما كلف الأمر، استخدم أفضل الممارسات كمحرض لفعل ما هو ممكن؛ ولكن في النهاية، ليس هنالك ثمة من بديل للتفكير بمستقبلك أنت بالذات. إذاً ما هو الابتكار مجدداً؟ من منظور استراتيجي، هو إيجاد الحل لمشكلة محددة وإنما معقدة جداً. على سبيل المثال، كيف تقدم لكل زبون من زبائنك ما يشجعه على الشراء والإبقاء على تعامله معك (أو ما يبدو أنه تشجيعي) أثناء توافقك مع أو كسرك لقاعدة الكلفة لمورّد جملة. في أدبيات العمل التجاري، يعرف هذا بـ«إنتاج الأشياء بما يتوافق واحتياجات الزبون» customization، وهو النمط

(18) مايكل هامر وجيمس تشامبي، «إعادة تصميم الشركة»: بيان بأهداف ودوافع الثورة التجارية.
نيويورك: هاربر بيزنس، 1993.

الاقتصادي للمئة سنة المقبلة لتحقيق الفوز في الأسواق العالمية المجزّأة: سوق المفهوم الواحد. التعديل الإجمالي للأشياء بما يتوافق واحتياجات الزبون يبدو نظرياً إلى أبعد الحدود، لكنه على غرار الإنتاج الإجمالي الذي سبقه، لا يمكن أن يكون أكثر واقعية. الخطوط المختلطة، فترات الإنتاج القصيرة، علاقات المورد المرنة، وبقية عوامل الثورة التي عصفت بصناعة السيارات هي عبارة عن تعديل إجمالي للأشياء بما يتوافق وطلبات الزبائن على أرض الواقع العملي. كانت تتحرك بناءً على رغبتنا في صنع سيارة تلائم احتياجات الزبون؛ ولكن مع عدم الرغبة في دفع السعر التقليدي. على نقيض آخر، يمثل الكوفي بار Coffee Bar الذي بإمكانك أن تحصل فيه على المشروب الذي يناسب ذوقك الخاص شكلاً من أشكال التعديل وفقاً لمتطلبات الزبون customization. الأمثلة الأخرى تشمل المؤسسات المالية التي ستحثك على السعي لتعديل الخدمات التي تقدمها لك هذه المؤسسات والناشرون الذين سيقدمون مناهج دراسية للأساتذة متوافقة مع احتياجاتهم التعليمية. وبالطبع، أشهرها على الإطلاق، لكونها الأكثر اكتمالاً، هي طريقة ديل Dell في بيع وابتكار أجهزة الكومبيوتر. إن مفاهيم الإنتاج الشامل الموحد mass customization قد عصفت بكل منحى من مناحي العمل التجاري أو الصناعي.

امتلاك الأمثلة لا يضمن لك رمية محققة. قوة النموذج القديم، والإنتاج الجملي، لا يزالان طاغيان. إن مفاهيم مثل اقتصاديات الإنتاج الشامل ذي الكلفة المخفضة economies of scale، الاستفادة من الطاقات capacity utilization، كميات النظام الاقتصادي economie order quantities، وغير ذلك، التي كانت في صميم الإنتاج الجملي، لم ترحل بعيداً لكنها غيرت شكلها ومستوى أهميتها. تعلمك لكيفية تطبيق المبادئ الجديدة في قضيتك هو أمر في غاية الأهمية.

* * *

إعادة التركيز وإعادة التنسيق وإعادة الابتكار ـ الإعادات الثلاث ـ هي المنطلقات الأساسية للتحول أوقات الأزمات crisis transformation وهي تثبت نجاحها إلى حد بعيد، سواء كان التحول كبيراً بحجم شركة آي. بي. إم، أو صغيراً كالتحول الذي قامت به هيثر Heather ـ مديرة تنفيذية محترمة ـ في إحدى شركات التصنيع الكبيرة. إنجازها الكبير كان يساهم في توفير الهيكلية ومن ثم استخدامها في تسريع عملية التغيير. أوكلت إليها مهمة إعادة تفعيل إحدى المؤسسات التجارية ذات المستوى المرموق سابقاً والتي كانت أحوالها تسوء يوماً بعد يوم. عمدت إلى تطبيق استراتيجيتها الخاصة المتعلقة بالإعادات الثلاث والتي نقلتها إلى المؤسسة كبنية أساسية لعملية التحول. قامت بسلسلة من الخطوات. الخطوة الأولى (إعادة التركيز) ركزت على تحسين الاستراتيجيات القائمة وتنحية الكلفة. كان هنالك بعض الأمور الواضحة التي ينبغي القيام بها، والتي يمكن الشروع بها في الحال. حالما قامت بذلك، على أية حال، كانت مدركة للحاجة لإعادة التنسيق وإعادة الابتكار. جمعت أعضاء فريقها المكلف بمهمة التغيير حيث قدموا لها رؤية بشأن المستقبل، والتي بدأوا بتأهيلها من خلال الاتصالات، ومن خلال مناقشتها مع قطاع أكبر من الناس وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الخطابات وبرامج التدريب. بدأت بتطوير مهارات خاصة بكلا الجنسين بين كوادر موظفيها، الأمر الذي كانت مدركة لمدى الحاجة إليه خلال مرحلة إعادة الابتكار، مرحلة العمل الجماعي، القيادة إلخ . . .، وهكذا سارت الخطة.

عندما خرجت من مرحلة إعادة التركيز، كانت قد أرست القواعد الأساسية لرؤية جديدة حيال كيفية إدارة العمل، الأمر الذي بدأ الناس بتقبله. هذا لم يلغ مرحلة إعادة التنسيق؛ لكنها زادت من احتمالات اختصارها. مرحلة إعادة الابتكار كانت ستستغرق عدة سنوات حيث إن استراتيجيات جديدة كانت قيد التجربة. ولكن في وقت مبكر كانت العناصر الأساسية للوضع قد بدأت بالظهور. بعد أن أصبحت طبيعة العمل الذي يتوجب على الناس القيام به أكثر

وضوحاً، كانت قادرة على حمل كبار الموظفين على البدء بالتفكير بشأن ملابسات الأداء والبدء باختبار عمليات أخرى للتفكير بشأن ملابسات التعاون والتنسيق. بالنتيجة، عندما بدأت بوادر النجاح تتزايد، باتت الثقة بالبنى الأساسية التي أرست قواعدها واضحة جلية.

طريقتها في التفكير بشأن التغيير وحتى نقله، سرّعت من عملية التحويل بشكل أساسي.

الناس كانوا أكثر هدوءاً وتقبلاً للتغيير، وشعروا أنه تحت السيطرة. المفاهيم والأفكار التي سبق أن أخفقت في تحقيق انطلاقة ناجحة، باتت في صميم استراتيجيات العمل. الزمن بات من جديد لانهائياً.

حتى مع الإيقاع القديم، فأنت لا تزال بحاجة إلى التقنيات الأساسية لعملية التحويل:

- ينبغي عليك أن تعرف سبب قيامك بذلك. إذا كانت الشركة تواجه أزمة مالية خطيرة، فإن ذلك نظرياً ينبغي أن يكون سبباً كافياً. مع ذلك، فإن الإنكار والرفض سيكونان مفرطين. حل القيادة هو الديكتاتورية بعينها.

بالنسبة لكافة مزايا العمل الجماعي في أوقات الأزمات، فإن دور القائد يتمثل في توفير رؤية فورية وواضحة. لعل آرثر مارتينيز أجرى الكثير من الاستقصاءات والتحريات هنا وهناك، وكان لديه فكرة واضحة جداً حول ما يتوجب القيام به في شركة سيرز Sears عندما كانت في حالة نزف، وقام بذلك بسرعة. أعاد تركيز المؤسسة على عملياتها الأساسية على صعيد تجارة التجزئة وعمد إلى التخلص من بعض تلك المؤسسات الوقورة مثل سيرز كتالوج Sears catalog[19]. من دون اتجاه ثابت ورؤية

(19) Anthony J. Rucci, Steven P.Kirn, and Richard T. Quinn, «The Employee - Customer - Profit Chain at Sears», Harvard Business Review, January - February 1998.

واضحة في أوقات الأزمات، فإن الشركة ستؤول إلى حالة من التردي والانحطاط.

- تحقق من أن القرارات الأساسية قد تم اتخاذها. الأمر المرتبط بالنقطة الرئيسية هو أن القائد قد يكون بحاجة لأن يحيط نفسه بأناس قادرين على تحديد الاتجاه ورسم ملامح الطريق نحو الحلول المطلوبة. لا يوجد أي وقت على الإطلاق لتقمص لعبة السياسة، ووجود فريق توجيه وإدارة كفؤ يقف خلف المدير التنفيذي، أمر لا غنى عنه.
- اسع إلى تطبيق إدارة برمجية صارمة. الإدارة البرمجية ستكون على غاية من الأهمية لمواجهة الأطر الزمنية المحدودة المطلوبة وسوف تثمر عن النتائج التي بوسع الدائنين تقبلها. مكتب البرامج بحاجة لأن يرفع تقاريره إلى مدير الشركة مباشرة.
- ابق منفصلاً عن المؤسسة القائمة. في أوقات الأزمة الحقيقية سيكون لدى الشركة فريق تمويل مضطلع بمهمة العناية بشؤون إدارة الدائنين المتعبة، لا سيما إذا كانت هنالك مصارف تسعى لاسترداد قروضها. هذا سيبقى بمعزل عن بقية شؤون المؤسسة، ولكن من الصعب الإبقاء على باقي مناحي عملية التمويل منفصلة، حيث إنها تتطلب قدراً كبيراً من المشاركة من قبل القادة في أنحاء المؤسسة للدراسة والتحليل والسعي بهمة بنشاط لتخفيض التكاليف وغير ذلك.
- استخدم أدوات إدارة التغيير منذ البداية. كما هي الحال مع قضية الفصل، فإن إدارة التغيير تميل إلى التخلي عن قدر ما من حذاقتها وكياستها لصالح بقائها واستمرارها. مع ذلك، فإن القضايا الأساسية المتعلقة بالتواصل تبقى مع المجموعات الداخلية والخارجية.

التحديات الماثلة أمام القيادة لإحداث التغيير هي تحديات قاسية، أمام الشركة خيار النضال في سبيل البقاء أو الفناء. التأكيد الأساسي يرتكز على

قرارات صعبة حقاً قد تؤثر على حياة الآلاف من الناس بسرعة. في الحقيقة، على المدى الطويل، قد تكون الشركة بحاجة إلى قائدين، أحدهما لإجراء الجراحة، والآخر لرتق الشق الجراحي وإعادة الجلد إلى سابق عهده.

تغيير متواصل بلا انقطاع
تقلص الأرباح

1. كن على استعداد لاتخاذ قرارات صعبة حقاً، وبسرعة.
2. أوقف نزيف الدولارات والزبائن بسرعة، ثم تحول نحو الاستراتيجية بسرعة.
3. اِصنع استراتيجية مشتركة أولاً لتصحيح وضع الأسهم، مستغنياً عن المؤسسات غير الأساسية وساعياً إلى دخول أسواق جديدة.
4. ضع استراتيجية تشغيلية باستخدام قدر عال من التنسيق وتقنيات مشاركة عالية لخلق نوع من الالتزام وتخفيف التوترات في أعقاب تنفيذ استراتيجية تخفيض عدد المستخدمين.
5. تعامل مع نموذج تجزئة المؤسسة القديمة على أنه فرصة كبيرة للتفكير بطريقة مختلفة بشأن المؤسسة، ربما اعتماد طريق المؤسسة الإلكترونية أكثر منه إعادة بناء العالم القديم.

الانتقال نحو التحول المستمر:

هنالك من يعتبر أن انعدام وجود أزمة آنية، حقيقية أو مستحدثة، هو مؤشر على أهلية ناجمة عن وجودك في عملية تحول. هذا هو العمل عادةً. ليس تماماً. جاك ويلش، عميد قادة التحويل، يعترف بحرية بأنه ورث مؤسسة قوية بشكل أساسي، لكنه لم يتوقف لحظة أبداً عن محاولة تحسينها جذرياً، جاعلاً منها ثاني أكبر شركة رأسمالية، بعد مايكروسوفت، سنة 1999. الشيء الذي اكتشفه هو وآخرون من أمثال جاك ناصر في شركة فورد[20]، شل

(20) See Suzy Wetlaufer, «Driving Change: An Interview with Jacques Nasser,» Harvard Business Review, March-April 1999.

إنترناسيونال[21]، بي. پي BP سكوتش باور Scottish power، دايملر بنز Daimler Benz ومئات من الشركات الأخرى الناجحة، هو أن السوق الذي لا يرحم يتطلب عملية مستمرة من إعادة التقييم لقيمة المؤسسة من كل شخص. لا يوجد هنالك أية مجالات للتخفي لأي منا.

حول هذه الفكرة المتعلقة بالقيادة الإلكترونية وحاجتها للتحويل المستمر تدور بقية فصول هذا الكتاب. الأزمات لها أهميتها. تحقيق انطلاقة ولمرة واحدة نحو أشكال جديدة من النشاط الاقتصادي مثل التجارة الإلكترونية، يمكن أن يعيد تشكيل الشركة في وقت قصير جداً.

المشاريع الاندماجية والتشكيل الجديد للمؤسسات التجارية هي أحداث ضخمة، لكن الحقيقة هي أنه عندما يتم إنجاز أي من هذه الأحداث، فإن التحويل المستمر يكون هو عنوان لعبة القيادة. في الفصول التالية سيتم التعرف إلى عوامل النجاح الخمسة الحاسمة للتحول الشمولي المستمر.

(21) See W. Warner Burke, William Trahant, and Richard Koonce, Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers. Boston: Butterworth Heineman, 1999.

obeikandl.com

obeikandl.com

الفصل الثاني

تحقيق نتائج مالية استثنائية

بعض الأشياء لا تتغير. لذلك عندما تعجز عن صنع كوادرك الداعمة، ستجد أن قيادتك الإلكترونية قد أصبحت قيادة فاسدة، كما هي الحال مع جميع من سبقك. يمكنك الاعتماد على الموارد البشرية والتسويق والإنتاج واستراتيجية المعلومات، بل وحتى يمكنك الاعتماد على عناصر من الخارج لتزويدك بالاستراتيجية التجارية. وبإمكانك الاستفادة من التفاصيل المتعلقة بإدارة وظيفة التمويل. ولكن في عالم مليء بمخاطر الكسب المادي المذهلة، ستجد نفسك مضطراً للتعامل مع الأرقام. إذا كان مسؤولك المالي CFO لا يزودك بتحليل مادي عالي المستوى ولا يقوم بإشراك المؤسسة بكاملها في التركيز على تحسين أداء الكلفة، ولا يفكر بما يتوافق وتصميم التكاليف خارج نطاق النظام برمته، فإنك إذاً تقوم بتجميد نقودك إلى أجل غير مسمى، وتعرّض أرباحك للخطر. لذلك، فإن اختيار المدير التنفيذي CFO هو اختيار على قدر بالغ من الأهمية.

إن مشكلة القادة الإلكترونيين بسيطة جداً، فإرضاء المساهمين يفرض عليك القيام بتحسينات ذات قيمة متزايدة سنة بعد سنة. هذا وتطبق الأسواق

obeikandi.com

المالية عامل المخاطرة لدى تحديدها القيمة التي يتقاضاها المساهمون، مقارنةً أداءك بأداء منافسيك وأداء السوق ككل. عندما تكشف عن أرباحك أو تقلبات السيولة النقدية في مؤسستك فهذا يعني أنك ترفع راية الخطر. على كل حال، فإن تحقيق أرباح ثابتة هو أمر صعب للغاية في بيئة تجارية متقلبة على الدوام. وعليه فكيف يمكن للقادة الإلكترونيين تحقيق أرباح ميسرة وأداء مالي غاية في الروعة؟ ليست هذه بالمشكلة الجديدة، إذ إنها قائمة منذ عشرين سنة على أقل تقدير، منذ أن تجزأت الأسواق المستقرة وانفتح العالم، وعولمت مصادر الإمداد. حقيقةً، يمكننا أن نبرهن أن التوجه التجاري خلال السنوات العشرين الأخيرة قد تمت مواءمته بشكل كامل تقريباً من نمط العصر الصناعي إلى نمط عصر المعلومات للتطور التجاري. لنرى ما حدث: كان جوهر الفكر التجاري خلال الحقبة الصناعية يتمثل باستثمار رؤوس الأموال والتوجه نحو تخفيض الكلفة عن طريق زيادة كميات الإنتاج على نطاق واسع في أسواق غير متمايزة نسبياً، إضافة إلى دفع المنافسين التجاريين نحو مواقف مالية صعبة، وذلك كوسيلة لتحقيق الفوز. واستمرت المجازفات التجارية ضمن الشركات. الشركات التي كانت ترزح تحت ضغط ثابت في النفقات، كانت تلجأ إلى الحصول على الملكية من خلال الاندماج العمودي، وتحاول الحصول على ملكية قانونية فعلية وصلاحية التحكم بعوامل الإنتاج.

أمّا كيف تغير العالم، فعملياً يمكن القول بأن كل حماسة إدارية في العقدين الأخيرين قد أحرزت نجاحاً، ذلك أنها أسهمت في تحقيق ثورة على صعيد إحداث تغيير في نمط هذه الكلفة. حتى ولو لم ننظر إليها في إطار ترتيب معين، فبإمكاننا أن نرى فيها نموذجاً يحتذى به. المؤسسات الافتراضية وعلاقات التوريد والاندماج العمودي التي تسير نحو تزويد المنظومات الإيكولوجية بتكامل استراتيجي ومعلوماتي تقني، أسهمت في تقليل احتمالات الخطر في صناعة المعدات الأصلية OEM وتبديدها من خلال سلسلة القيمة

Value Chain. أما الهدف من الإنتاج الضئيل باتباع نهج كانبان Kanban وكاسين Kaisen، وغيرهما من الممارسات اليابانية الفعالة، فكان الحصول على تكلفة أقل ومرونة أكبر مع نسبة أقل من المجازفة وذلك من خلال الكيريتسو Keiretsu، أحد رواد شبكة التجارة الإلكترونية ذات القيمة لمجموعة الموردين المتحدين. التحول في تعويض الموظفين إلى عملية دفع قائمة على المخاطرة من خلال اعتماد نظام للعلاوات يسهم في خفض التكلفة الثابتة للخدمات التي يؤديها العالم.

العمليات الضخمة التي جرت خلال أوائل التسعينيات على صعيد تخفيض عدد الموظفين ووضعه بالحجم الصحيح كانت تهدف إلى تخفيض قاعدة الكلفة والوصول إلى مرحلة تغطية النفقات (حد اللاربح ولا خسارة بالنسبة للشركات). حتى في ما يتعلق بالأمور البسيطة كالعمل الجماعي والتعاون في أداء وظائف مختلفة، ترى أن ذلك قد أتاح استخداماً أكثر فاعلية للموارد، ومرونة أكبر وقدراً أقل من المجازفة وكلفة اليد العاملة. إن هاجس تحسين طرائق التصنيع قد أدى إلى خفض أساس التكلفة الرئيسي لإحدى الشركات بنسبة وصلت حتى 40٪، متجاوزة الهامش البيني للربح والخسارة ومقللة من نسبة المجازفة. حتى ضمان الجودة كان أصلاً وما زال يتحمس له نظراً لقدرته على خفض الإنفاق على العمليات الإنتاجية وقدرته على تقليل وتعديل وإسقاط وتخفيض تكاليف الضمان وغيرها، مسهماً بالتالي في تخفيض أساس التكلفة.

لعل عملية الاستجرار من مصادر خارجية Outsourcing لم تسهم في خفض التكاليف بشكل مباشر ولكنها خفضت من تكلفة الإدارة وذلك من أجل الحصول على مستويات أعلى من الخدمة، (تماماً) كما تفعل الخدمات المساهمة (المشتركة). إن الحماسة تجاه مسألة ضمان الجودة قد بنيت أصلاً لما لها من قدرة على خفض الإنفاق من خلال عمليات أكثر فعالية، حيث قللت من التعديلات التي تطرأ على المنتجات وخفّضت من تكاليف الضمانات وغير

ذلك. الأنظمة المعلوماتية الكبيرة تهدف إلى كلفة أخفض وبيانات متفوقة. أجهزة الكومبيوتر والمعدات المرنة التي تعمل بالكومبيوتر تحمل قدراً أقل من المخاطرة بفضل الاستخدامات المتعددة والتكاليف الأقل لرأس المال التي تتطلب قدراً أقل من الدين. إن استراتيجيات التمويل التي تؤدي إلى إسقاط الإيجارات وبعض التكاليف الأخرى من بيان الميزانية، قد خفضت من نسبة المجازفة المادية الواضحة. أما تدابير الإمداد / التموين العالمي فإنها تخفّض من التكاليف الأساسية بشكل مذهل في بعض الأحيان. وقد أعطى التحليل المادي المتميز تكهنات دقيقة حول التكاليف، وقدرة أكبر على تحديد الكميات واستجابة أسرع، ما أدى إلى تخفيض نسبة المجازفة التجارية. وعليه فإن المجازفة مستمرة إلى أن نصل إلى شركات تعتمد على الإنترنت بشكل كامل؛ شركات ذات رأسمال زهيد ونسبة مجازفة مالية منخفضة وطاقة عمل إنتاجية مذهلة، وإن كان انخفاض هائل ومفاجئ آخر قد طرأ على أساس التكلفة الكلي للصناعة. وكان نقل المجازفة خارج إطار المؤسسة التجارية وفي جميع الاتجاهات يعد تغييراً عميقاً في الطريقة التي نفكر بها في ما يتعلق بالمشاريع الرأسمالية وتغييراً في اتجاه حماية الأرباح من تقلبات السوق.

بالطبع، لم يتم التخلص من احتمالات المجازفة بشكل كامل. إن طبيعة المشاريع التجارية الخاصة تتسم بالمجازفة المحسوبة. إلاّ أنها اتخذت لنفسها شكلاً آخر. ما زلنا نقوم باستثمار رؤوس الأموال ولدينا الآن أنظمة معلومات ثابتة ومصانع ذات رأسمال مرن ولكنه ثابت. عدد الأشخاص الذين يعملون لدينا أقل ولكننا نقدر عالياً كل موهبة مهما كانت صغيرة. هذا ونحافظ على علاقات مرنة مع الموردين غير أنه علينا إدارتها، كما كان علينا تعلّم مهارات جديدة في ما يتعلق بالثقة والانفتاح. إن حجم مهاراتنا وكفاءتنا قد تم حفظه في أنظمة كومبيوتر يمكن أن تصبح بالية. لذا علينا التحكم بها لأنها يمكن أن تفشل فشلاً ذريعاً. الاحتياجات المادية أقل ولكن الأسواق تطرح تحديات أكبر.

والمجازفة لا تنتهي، إنما هي تغير من شكلها. في الواقع، إن الهاجس الحالي لإدارة المجازفة ليس إلاّ دليلاً على انحراف مسار تعلّم الإدارة في الوقت الذي يحاول فيه القادة اكتساب إحساس داخلي تجاه المجازفة في نمطها الجديد، الإحساس نفسه الذي شعر به آباؤهم تجاه المجازفة في نمطها القديم المستقر المفهوم على نحو عميق. إذاً، كيف يمكن تحقيق مرونة في الأرباح؟

من الواضح أنه يمكنك ذلك بالاعتماد على الكثير من البنود المذكورة آنفاً وبإيجاد طرق لتخفيف نسبة المجازفة، أي من خلال بناء علاقات قائمة على الانفتاح والثقة بالمورّدين. ولكن من الضروري أيضاً رفع مستوى تطوّرك لدى التفكير بالتكلفة، وتفهّم الموضوعات التحويلية المتعلقة بزيادة ذلك التطور واستخدام الرؤى الثاقبة المتميزة التي يتم طرحها وتزويدك بها. أما تتمة هذا الفصل فتحدثنا عن المستويات الخمسة المختلفة للتطور في ما يتعلق بمفاهيم التكلفة:

- التقليديون.
- المفكرون بالعملية الإنتاجية.
- المحللون السوبر.
- القائمون على إشراك الموارد البشرية.
- المصممون.

التقليديون

تشعر القيادة الإلكترونية الفاعلة بالعجز في مثل هذا النوع من الشركات، ذلك أن التفكير بالتكلفة يبلغ أدنى مستوياته. وكان عالم العصر الصناعي التقليدي يحاول خفض التكاليف وكان يتميز بالمجالس التشريعية الفاشلة. أما الشركات فغلب عليها الانتقال من أزمة إلى أخرى، وتثبيت مفهومها عن التكلفة في أزمنة الاستقرار. ولكن أزمنة كهذه يندر وجودها في العالم الإلكتروني. وما تزال الآثار المتبقية من هذا العالم الأكثر بدائية موجودة، إلاّ أنها آخذة بالتلاشي

بسرعة مع البيئة التجارية التي ازدهرت فيها. كان هذا هو عالم المؤسسات العملية الذي تميّز بصوامع الغلال Silos وتركيز شديد على الإنتاج والمواقف. وقد ركّز خفض الإنفاق على التكاليف الثابتة والمتنوعة من خلال استخدام إطار تحليلي لميزانية مضادة دقيقة. لقد نظر بشكل حصري تقريباً إلى نفقات منتجات معينة، ربما بعض التحليل، ليعطي صورة عن حركة المبيعات في مناطق جغرافية مختلفة. كان هذا هو عالم تحديد الكلفة القياسي الكلاسيكي حيث النفقفات العامة توزع على منتجات قائمة على مضمون العمل. ورغم هذه الحقيقة فهذه النفقات ليست إلاَّ جزءاً أساسياً من التكلفة الإجمالية (والتي تصل إلى حد أدنى يبلغ 15٪ في البرمجيات). لم يكن هناك تحليل للعمليات الإنتاجية يستحق الذكر، كما لم يكن هناك مقاييس للنوعية ولا حتى إنتاج أفضل. أما العالم الذي ساند هذا النهج والذي تميز بدورات حياة إنتاجية طويلة، فترات تحضير طويلة سابقة لظهور الإنتاج، القليل من التكنولوجيا وكثافة في اليد العاملة، فقد آل إلى الزوال، وحل مكانه هاجس السرعة، الحاجة إلى المرونة، تركيز شديد على الآلات العملية متعددة الأغراض ومتطلبات أكثر بكثير على صعيد خدمة الزبائن. هذا النوع من الشركات نادراً ما كان يبحث في جذور المشاكل المتعلقة بالتكلفة والتي كان قد عانى منها، ولم يكن لديه أنظمة فاعلة في ما يتعلق بتحليل التكاليف على مستوى العمل. كان هنالك كافة أنواع الحواجز الداخلية التي تحول دون معرفة التكلفة الحقيقية لأي شيء وأساليب بدائية فقط يتم استخدامها للتمييز بين التكاليف ذات القيمة الفعلية وتلك التي كانت قابلة للإنفاق حقاً. وكانت مناهج حساب التكلفة الأساسية بكل بساطة مناهج متخلفة، إذا ما تمت مقارنتها بمناهج اليوم. عندما تمرّ الشركات بأزمة، تتحول الشركة من التخفيض المستمر لتكلفة المنتج إلى خفض الأسعار بشكل محسوس وحرقها. وكانت المواضيع التي أثيرت حول التكاليف غير معدّة بشكل جيد للتحليل. أما في أوقات الأزمات فكانت هذه الشركات عرضةً أيضاً للصراعات على النفوذ التي تؤجّجها البيانات الهزيلة.

قضية كان ريد ماك فارلين، المتمرس في تحليل الأسواق الزراعية، ولعدة سنوات، يقوم بالتنبؤ بحجوم الحصّادات الدرّاسة والجرارات في شركة ماسي فيرغوسون. وكان في بعض الأحيان يخبر الإدارة بأن المعدات باتت أكثر موثوقية وبأن طاقتها الإنتاجية قد ازدادت بشكل هائل، كما كان يخبرهم بأنها غالية الثمن وبأن كل نسبة قام هو بحسابها كانت تدل على أن قدرة المعدات على العمل في المزارع في العالم المتقدم قد فاقت الحاجة بشكل محسوس.

ومع ذلك، فقد استمر المزارعون بالشراء إلى حد ما بدافع من العادة أو بدافع من الطمع للحصول على أحدث المعدات أو بهدف إعفائهم من الضرائب. ويتساءل ريد عما كان سيحدث فيما لو تدهورت أحوال الزراعة وتوقف الناس عن الشراء مدة تكفي لأن يدركوا بعدها أنهم لم يعودوا بحاجة إلى آلة جديدة كل سنة، وهذا ما حدث بالطبع، حيث انخفضت نسبة بيع المعدات وبدأت الشركة بتخفيض الإنفاق. ولكن على الرغم من الحسابات التي قام بها ريد، لم يكن أحد ليصدق أن الصناعة ستتدهور بنسبة تزيد على 50٪ وأنها ستبقى على ذلك الحال. وعندما لم تبد الشركة أي اهتمام لما كان يقول، غادر ريد وهو يشعر بنوع من القناعة المريرة أنه كان على صواب. كان لهذا التكذيب أثر مدمر على الشركات، فانخفضت الأسعار بشكل ملحوظ. ولكن لم يكن ذلك مقبولاً على الإطلاق، ولم تستطع الشركة تجنب الانهيار الكبير للسوق، فاستمرت حالتها بالتدهور. وفي ما يتعلق بالمصارف، فإن أكثر من مئتي مصرف وضعت الشركة تحت الاختبار في محاولة منها لاسترداد قروضها، ووضعت إداراتها تحت مراقبة مباشرة، ولكن الأسوأ من ذلك أن خفض الإنفاق قد ولّد بعض الممارسات السلطويّة القاهرة، فأغلقت المصانع وبيعت مراراً الموجودات الفائضة، ولكن ليس دائماً. إليك إحدى الحالات التي يجدر الانتباه إليها؛ فقد تم إيفاد أحد كبار المدراء التنفيذيين إلى إيطاليا لإغلاق أحد المصانع. ولكن عوضاً عن إغلاق المصنع، اختفى المدير. «لقد تخلق بأخلاق

الإيطاليين»، كما اعتاد البريطانيون على وصف المدراء الاستعماريين الذين بقوا في منصابهم مدةً طويلة جداً واختلطوا مع السكان المحليين. لقد طور نوعاً جديداً من الجرارات وشرع ببيعه، منافساً بذلك خطوط الإنتاج الأساسية في الشركة. كان مبدأ ضرب الأعناق يستند إلى القاعدة التي تقول بأنه «على كل شخص أن يعاني» أكثر من التركيز على الضرب بحد ذاته. هذا وإن استبعاد العمل غير المنتج قد أبقى على المزارع الإقطاعية، كما أن خفض الإنفاق قد أسهم في خفض الأسعار في مجالات سهلة التأثر، كالتسويق وخدمة المستهلك، مدمراً بذلك العلاقات مع الزبائن. وقد تم استنزاف الموردين في وقت كانت فيه أرصدتهم الائتمانية تسعى للحفاظ على استمرارية العمل التجاري. لم يكن هناك من تحليل لعمليات الإنتاج، وعليه فإن الضربات التي وجهت للمصانع أبقت على أنظمة الإنتاج القديمة الطراز على حالها. وبعد سنوات من الخفض الشديد للتكلفة، انهارت الشركة وآلت إلى الزوال. على أية حال، كانت الإدارة، من خلال عملية درء الأخطار عن المصارف، قد ضاعفت من المساهمات ووزعتها لدرجة أنها أصبحت كما لو أنها «مالك الأمر الواقع»، في الوقت الذي لم يستطع فيه أحد أن يستقطب الأغلبية أو أن يبدي اهتماماً، فتضامنت الإدارة بقوة في وجه الكارثة الواضحة. ولكن ذلك استغرق منه ما يقارب العقد من الزمن للملمة الأشلاء المبعثرة. قسم الشؤون المالية الذي يديره المسؤول التنفيذي ڤيكتور رايس، مدير تنفيذي سابق للشؤون المالية، كان هو صاحب الباع الطويل في هذه الأزمة. لقد أكد دين البنك والاختبار المصرفي أن قسم الشؤون المالية كان هو صاحب النفوذ، لذلك كان من المستحيل تقريباً التصرف بدون الرجوع إليه. لكنه كان يركز على راحة المصارف وبقية الدائنين، وكان هنالك محاولات محدودة لتكوين فهم عميق حول تركيبة القيمة الأساسية للكلفة. أما شركة ماسي فكانت نموذجاً لشركات العصر الصناعي الكلاسيكي، إذ كانت أنظمتها المالية آنذاك غاية في التعقيد، ولكن لم يكن أداؤها يتم بالسرعة المطلوبة، وكانت النظرة

المحاسبية المادية مستحوذة على تفكيرها أكثر من النظرة المحاسبية الإدارية.

كانت محاسبة الإدارة التقليدية ستخدم تقديراً قياسياً للتكاليف يستند إلى جوهر العمل، بدلاً من أن يستند إلى التفكير القائم على الفعاليات الحديثة. وكان تحسين العملية الإنتاجية نادراً ومحظوراً على نطاق واسع من قبل المؤسسة العملية القائمة على نظام التخزين Silo - based functional organization. أمّا التحليل المادي فكان بدائياً ويتحدث عن الحقائق والميزانيات كأمور أساسية ولم يكن هنالك أدوات إدارة تعتمد على حساب القيمة.

إن المؤسسات الحديثة مجهزة بشكل أفضل بأدوات للتحليل، إلاّ أنها ليست محصنة ضد التفكير التقليدي. حتى اليوم، وفي أتون الأزمة، نرى أن الأساليب تنحى لكونها بدائية كما هي حال بعض الحلول. فليس هناك من وصفة سحرية تمكنك من تكوين فكرة عن عمق الجرح الذي يمكن أن تتسبب به، عدا اختبار الألم. باختصار، إضرب حتى تصل إلى العظم ومن ثم تعامل مع الألم، وإن أفضل من يقرر من سيبقى ومن سيخرج هم زملاء العمل. وعليه، يمكنك أن تكون فريقاً تمنحه حصانة وتفسح له في المجال لصياغة ذلك. إن تخفيض الإنفاق إنما هو إجراء قاس. لدى العمل مع شركة واقعة في بلدة صغيرة، تجد أن الفريق الذي كان قد كلف بمهمة ضرب الأعناق، يسير بخطى بطيئة. نائبة رئيس قسم الموارد البشرية التي جنبت نفسها بعناية مسألة التخلي عن أي موظف، بدأت تشعر بالضيق والانزعاج. وأخيراً، خرجت لتتحقق بنفسها وتستكشف المشكلة الحقيقية، ألا وهي صعوبة طرد جيرانك حينما تكون قاطناً في بلدة صغيرة. ولدى عودتها، كانت هي القدوة، حيث قامت بتخفيض كادر موظفيها بالذات بنسبة 60٪. أعطي الفريق وقتاً للتفكير، ثم قام بالتالي بنفس الخطوة، إلاّ أنهم عانوا لسنوات من هذه التجربة. إنه ما يدعى بالأعراض المرضية المتبقية، وهو مصطلح شائع يستخدم لوصف الشعور

العميق بالذنب الذي يحسه عادة الناجون من المحرقة. تركز القيادة في عالم تخفيض الأسعار وحرقها على المستقبل. بالطبع سيتأذى كثيرون جراء ذلك. لذلك فإن دورك يكمن في إيلاء قدر من الانتباه لأولئك الذين تركوا، موازياً لذاك الذي توليه حيال أولئك الذين تم صرفهم من العمل. هنالك طرق للقيام بهذا. إن أية مهمة يمكن أن تشرك الناس في موضوع استراتيجي وتؤدي بهم إلى فهمه، ستخفف المعاناة وتهوّن من أمر التسريح المؤقت للناس، ما يؤدي إلى تخفيف الضغط في المؤسسة. السرعة أمر هام، فلا تتوانَ. حالما تتعرف إلى المشكلة، عليك أن تتصرف وتحاول التغلب على الألم. بعدها يمكنك المباشرة في مداواة الجروح. إذا بالغت في عملية التخفيض، بإمكانك أن تتعاقد مع الأشخاص الآخرين القلائل كعمال مؤقتين. ستبدو وكأنك بلا قلب، أو ربما كأحمق صغير، ولكن ذلك سيكون أفضل من الموت بسبب آلاف الجروح. حالما تظن أن جروحك قد التأمت، انتقل إلى تخطيط المستقبل، وأشرك الناس في ذلك التخطيط، فهذا سيساعدهم على التركيز وسيزرع الأمل في نفوسهم. تصرف بحزم، فالعالم التقليدي يشكل خسارة غير ذات شأن بالنسبة للقائد الإلكتروني، لكنه ينطوي على دروس مفيدة. إن بقيت هنا، عليك أن تجعل موضوعك الرئيسي يتمحور حول الخروج من دائرة إدارة التكلفة هذه بأقصى سرعة ممكنة.

مفكرو العملية الإنتاجية:

يعد التفكير التحليلي الضابط الأساسي للقيادة الإلكترونية والذي من دونه ستخسر شركتك التخفيضات الضخمة التي تراوح بين 30٪ و50٪ من أساس التكلفة التي حصلت عليها شركات أخرى في أوائل الثمانينيات وأوائل التسعينيات. لقد شكل اعتماد التفكير التحليلي في الثمانينيات الذي يحركه مفهوم الجودة الياباني وما يسمى بـ أسلوب عمل تويوتا Toyota Method أول فرصة عظيمة للتحول نحو النهج المتمثل بخفض أساسي للتكلفة منذ أن قدم

هنري فورد خط التجميع ومعه طرائق المحاسبة التقليدية. وكلما تحولنا نحو العالم الإلكتروني نجد أن الشركات التي لم تقم بهذه الخطوة الأولى من التحول عن مفاهيمها التقليدية ما تزال موجودة كمنشآت لم تطبق نهج الإصلاح، شركات محمية كشركات التأمين المتبادل أو الخدمات الحكومية، ولكنها متخلفة عن اللعبة بشوط كبير. أما التحدي بالنسبة لها فيتمثل باللحاق بالركب بأسرع ما يمكن. هنالك خمسة تحديات للتغيير في ما يتعلق باعتماد الفكر التحليلي:

- فهم طبيعة الرحلة.
- اقتراح أساليب لعملية التغيير.
- تعميم استراتيجية للتفكير العملي خلال الأنظمة الكبيرة.
- تأمين مصادر خارجية.
- تفعيل الخدمات المشتركة.

فهم طبيعة الرحلة:

تجد الشركات التي تبدأ رحلتها العملية بالبنى التقليدية ذات المستوى العالي من العملياتية وأساليب تولي الإدارة والتحكم بها بأنها تتعلم وتغير من ثقافاتها بشكل دراماتيكي. تبدأ الرحلة الثقافية مع انعتاق الأرقام من القبضة الحديدية للقسم المالي. ولأول مرة، تخرج إدارة التكاليف من قسم الحسابات لتدخل في مجال الأيدي العاملة الخبيرة وإدارة الإنتاج، ولكنها تخفف من سطوة قسم الشؤون المالية وتشرك كل شخص في الكفاءة وخفض التكلفة. وهذا تحول كبير في ثقافة الشركة. ما يزال لقسم الشؤون المالية دور أساسي يتجلى بوضوح في تطور البيانات المالية، ولكنه يساند التغيير بدلاً من دفعه لعجلة التغيير المتواصل. بالمقابل، فإن تركيز أعداد كبيرة من الناس على الكفاءة في العمل يسهم في تغير مواقفهم إلى أن ينشغلوا بالبحث الدؤوب عن التحسين المستمر الذي يقود إلى تغيير متواصل في الأرباح والعوائد. وعلى

الناس من خلال المؤسسة أن يكونوا أهلاً لصنع التغيير وأن يصبحوا على دراية أكبر بأمور العمل والعملية الإنتاجية، مغيرين بذلك من الأدوار التقليدية للمدراء والمرؤوسين.

على المدراء تعلم مهارات جديدة والانتقال من الإدارة الحصينة إلى القيادة وذلك لكي يتمكنوا من التأقلم مع هذا العالم الجديد. كذلك يحتاج الناس إلى المعلومات لكي يكون لهم دور فاعل في تحسين العملية الإنتاجية. وهذا يقودهم إلى تبادل للمعلومات أكثر انفتاحاً، ما يؤدي إلى إحداث تحول في مراكز السلطة في المؤسسة وخفض في عدد المدراء والممولين. ومع مرور الوقت، يعيد المنطق الصارم تشكيل ثقافة المؤسسة بأكملها.

ما ذكر آنفاً ما هو إلاّ تصور للعملية الإنتاجية قدّم بتأن. على النقيض من ذلك، فإن إنشاء أنظمة ERP عملاقة يحدث تسارعاً هائلاً في عملية التحول، وتجد الشركات التي تقرر إنشاءات كهذه بأنها تقوم بتغيير عمليات بكاملها وتعكس أدوار العمل ومسؤولياته وتطالب بنظام لم يسبق له مثيل على صعيد جمع المعلومات؛ وكل ذلك في فترات زمنية قصيرة. أمّا أثر كل هذه الإنشاءات الكبيرة على كل فرد فهو أثر عميق جداً لدرجة أنه يؤدي إلى إنشاء مناهج تغيير كامل فرعية بمهارات عميقة في مجال إشراك الأفراد وإدارة المشاريع وتدريب جموع الناس.

حالما تنتهي مرحلة تصور العملية باعتماد أي من المنهجين، تبدأ المرحلة التالية من الرحلة. إن التحليل العميق للتكلفة المرتبطة بقياس النوعية Benchmarking الخارجي ومقارنات الأداء الأفضل يؤدي مباشرة إلى اعتماد المصادر، وابنة عمها، الخدمات المشتركة. بهذا تنتقل الشركة من مرحلة الإنتاج الذاتي الكامل إلى مرحلة التعاقد من أجل الحصول على منتج معين. إضافة إلى التخفيض الحتمي في عدد الموظفين الذي يفرضه هذا النوع من التعاقد فإن اعتماد المصادر الخارجية غالباً ما يشكل أول انتهاك جدّي لحدود

الشركة القانونية والإنتاجية العملية. هذا يقودنا بالتالي إلى شبكات من العلاقات التي يجب إدارتها والتي تزودنا بمستويات من التكيف تشجع على إعادة تشكيل المؤسسة باستمرار وذلك لتحقيق إنجازات متفوقة على صعيد خفض التكلفة. ومع مرور الوقت، تتجه الشركات نحو صيغة أكثر افتراضية. كانت الرحلة بالنسبة لرواد الثمانينيات طويلة، وجرى توجيهها من خلال حركة مفهوم «النوعية أولاً» ومن ثم إعادة التصميم. أما رحلة الشركات التي تنطلق اليوم فيجب أن تكون قصيرة كما يجب أن يكون التغيير كبيراً جداً. في مطلق الأحوال، ستكون التأثيرات عميقة.

طرح تقنيات العملية الإنتاجية:

عندما انتقل تصور العملية الإنتاجية إلى ساحة شعور المؤسسة من خلال حركة النوعية، وذلك في منتصف الثمانينيات، لم يكن جديداً تماماً، إذ كانت الأفكار موجودة منذ العشرينيات، ولكنها كانت تضرب بقوة لأنها عادت إلى أمريكا الشمالية عن طريق اليابان، في وقت كانت فيه الأخيرة تشق طريقها نحو العالم. فجأةً استطعنا شق طريقنا والقيام بأعمال موازية. في الوقت نفسه، ولدى اختصارنا للوقت الذي كان العمل يستغرقه لم نحصل على أخطاء أقل فقط، بل وحصلنا على تكلفة أدنى مترافقة مع مبرر منطقي لاستبعاد الكلفة؛ أي أن العمل لم يكن مطلوباً، فكانت ميزة تخفيض الإنفاق ناجحة جداً في ما يتعلق بتحسين عملية الإنتاج لدرجة أنها أصبحت عنصراً هاماً في حركة إعادة تشكيل المؤسسة. في الواقع، كانت إعادة التشكيل بالنسبة لمعظم الشركات، مترادفة مع تخفيض في عدد الموظفين وخفض الإنفاق. من وجهة نظر أولئك الذين يريدون الحصول على نتائج مذهلة، نجد أن تحليل العملية الإنتاجية قد نقل خفض الإنفاق من حيز تحليل التكاليف الماضية إلى حيز تفحص مصادر التكلفة، وذلك لإحاطة الشركات بفهم أعمق وأبعد مدى بهذه المصادر. لقد صرف ذلك اهتمامنا عن كشوف حساب الإيرادات والتكاليف القياسية ووجهه

نحو المكان الذي توجد فيه التكاليف، أي في العمل. وقد أتبع تحليل العملية الإنتاجية بشكل فوري بتقدير للتكاليف المستندة إلى النشاط وبقياس النوعية Benchmarking وبالأداء الأفضل، أي بطريقة مقارنة حالة بحالات أخرى وتعميم الأساليب الأكثر فاعلية على صعيد العمل في جميع أرجاء الشركة. إن التحسينات التي طرأت على التكلفة في العمليات قد أصبحت الآن ذات جذور عميقة في التحليل العقلاني وحتى أكثر أهمية، ولم يعمل بتخفيض التكلفة لمرة واحدة وذلك من أجل عملية التحسين المستمرة. وقد منحت المجموعات التي تظافرت جهودها في العمليات الإنتاجية صلاحيات محددة وكانت تطلب تحليلاً للعملية الإنتاجية وبحثاً عن الأسباب الحقيقية لانعدام الكفاءة وإزالة هذه الأسباب، حتى وإن كانت تعني إلغاء وظائفها بالذات. بالطبع لكي يتم هذا العمل، كان على المجموعات تأمين ضمان لأمن العمل؛ ضمان جرى اعتماده فيما بعد. إن موضوعات التغيير التي تهدف إلى وضع هذا التصور للعملية الإنتاجية في مكانه الصحيح، موضوعات كالتركيز على تشكيل مجموعات عمل إنتاجية تقوم بالعمل عبر الحدود الوظيفية وضمان دعم كل إدارة عليا وتفويض فرق العمل بصلاحيات محددة، إضافة إلى منح حوافز إنتاجية توزع على أساس جماعي، إنما هي ذات أهمية بالغة في العمل التجاري القائم على الأسلوب القديم (الإنتاج). ومهما يكن من أمر، فبعد مرور أكثر من عقد من الزمن في التعامل مع هذه المواضيع، نجد أنها تلاقي اليوم قبولاً واسعاً كجزء من علم الإدارة، حتى وإن كانت لا تستخدم على الدوام. أمّا أكبر عائق فهو دائماً الحصول على تعاون متقاطع الوظائف. يجب أن يبتدئ هذا من القمة، ولكن إذا كان المدير الأعلى يشجع على التنافس الوظيفي وصراع الصلاحيات، فلا سبيل أمامك للنجاح. قد يتمثل الحل الأوحد بالأداء الشامل للقيادة. حدث مثل هذا في مصنع كبير للسيارات منذ سنوات، عندما تقرر أن فريق الإدارة العليا كان أكبر حجر عثرة يقف في طريق التغيير بشكل عام. بوجود دعم من مستوى عال يسمح بوجود فرق متقاطعة الوظائف، يكون الموضوع التالي الأكثر

أهمية هو التدرب على تحليل عملية الإنتاج، وهذا قد يتضمن استخدام برمجيات تخطيط العملية الإنتاجية وتدرباً على استخدام أدوات إحصائية وذلك لقياس الأداء الإنتاجي وتعليم مثل هذه التقنيات على أنها تحليل للأسباب الجذرية (البحث عن أساس المشكلة الإنتاجية) والاستخدام الواعي لمقاييس النوعية الأفضل.

إن قياس النوعية والأداء الأفضل إنما هما وجهان لعملة واحدة، فمقاييس النوعية هي إلى حد بعيد معايير كمية للفعالية. على سبيل المثال، عدد أيام البيع في قائمة الجرد وعامل الخسارة على نقل الكهرباء وهكذا. إن الأداء الأفضل هو الأداء المستند إلى العملية الإنتاجية الذي يتضمن التقنيات والأساليب المستخدمة للقيام بالعمل وغالباً للحصول على أداء نوعي القياس. فكيف تقوم مثلاً بإدارة نظام توزيع في الوقت المحدد وذلك في سبيل التقليل من إجراءات الجرد؟

يمكن أن يكون لتعليم مقاييس النوعية والأداء الأفضل جانبه الفكاهي. فأثناء إحدى الجلسات التي جرت حول تحسين العملية الإنتاجية في شركة عملية هامة وعلى درجة كبيرة من التطور، كان المشاركون يتطلعون إلى الأداء الأفضل في مجال إعداد الفواتير والشحن. اعتبرت المجموعة أداء شركة البريد المباشر ل.ل. بين L.L. Bean، الأداء الأفضل. وتلقت الإدارة العليا للشركة العميلة في اليوم التالي مكالمة يائسة من شركة ل.ل. بين تشكو فيه من أكثر من ثلاثين اتصالاً هاتفياً تقريباً تلقتها من أشخاص يستعلمون عن نظام شركتهم.

تعميم التفكير العملي خلال الأنظمة الكبيرة:

تعرف فترة أواخر التسعينيات في أوساط تكنولوجيا المعلوماتية على أنها الفترة التي دفع فيها الذعر من «بقة» الألفية بالشركات التجارية الكبرى إلى إنشاء أنظمة ضخمة لتخطيط موارد المشاريع SAP, People Soft, Baan J.D. Edwards وغيرها، والتي وبدون استثناء تقريباً، أجبرتهم على إعادة النظر بعملياتهم التجارية. إن عائد المنشآت، على أساس بيان التكلفة والقدرة على التحسين

الكبير في العملية الإنتاجية أحادية الخطوة، هو عائد ضخم. من وجهة نظر التكلفة الاستراتيجية، فإن مثل هذه المنشآت يمكن أن تقود الشركة وبشكل فوري نحو استراتيجية جديدة على صعيد مستوى أدنى من التكلفة. إذا ما كان هذا سيتمخض عن نتائج، فإن الميزات التنافسية ستعتمد على حال المتنافسين فيما لو كانوا قد اتخذوا هذه الخطوة بالفعل. استناداً إلى ما تقدم، فإن مهمة إعادة النظر وإعادة التأسيس والتغيير الثقافي التي تطالب بها هذه الأنظمة هي على قدر متساو من الجسامة، حيث إن التكاليف الإجمالية تفوق بكثير أجور ترخيص البرمجيات أضعافاً مضاعفة. انتهت الجولة الأولى من التأسيسات في الشركات الكبرى وفقد المفهوم رونقه. الاهتمام تحول نحو أنظمة التجارة الإلكترونية، إلاَّ أن حاجة المؤسسة ستبقى، وسوف نشهد هذه البرامج في شركات أصغر. مع ظهور نظام Code قادر على ربط هذه القواعد الداخلية للبيانات بالتجارة الإلكترونية، ستصبح هذه البرامج منبراً أساسياً للمستقبل. إن إدخال مثل هذه الأنظمة هو تحول عظيم تمّ تغيير مساره بسهولة عن طريق السياسات الداخلية والجرأة المفرطة، ما جعل من الصعوبة بمكان تحقيق أرباح الكلفة.

قضية القضية هي قضية احتكار كبير قامت به مؤسسة طاقة شبه حكومية واجهت جميع المشاكل التقليدية. السبب الاستراتيجي وراء إنشاء النظام كانت الرغبة بالدخول إلى الأسواق الرأسمالية التي تتطلب كشوفات حساب مالية مناسبة وفورية إضافة إلى جرعة قوية من الكبرياء. وكان منطقهم هو التالي: إن كانت أفضل الشركات جميعها تمتلك هذا النظام، فلماذا لا يمتلكونه أيضاً. استطاع الناس في المؤسسة إلى حد ما فهم منطق الأسواق الرأسمالية، مع أن مثل هذه الأسواق كان لها منطق غريب عنهم وكانت على الدوام تموّل من قبل الحكومة. إلاَّ أن الرغبة بالتحديث لم تؤد إلاَّ إلى التشويش على القضية التجارية، وذلك عندما توضحت الملابسات الضمنية لأسس القوة والانضباط المفرط لمدخلات البيانات وما إلى ذلك. إذاً لم

obeikandl.com

يتوجب علينا التغيير، بحيث نرسم الابتسامة على الوجوه العديمة الملامح لبعض المحللين؟

كانت المؤسسة عملية إلى حد كبير بمخزونات جغرافية geographic silos تحت إشراف مكتب رئيسي ضعيف يضع الحواجز في وجه تشكيل فرق عمل ناقدة ومتقاطعة الوظائف. ومن المجموعات الست المختارة للمحافظة على استمرارية البرنامج، كانت أربع منها مؤيّدة، واحدة غير مبالية وواحدة معادية تماماً. أما الثقافة البيروقراطية، فكانت تلقي بالمسؤولية حيال التأسيس على كاهل المتعهدين، جاعلة من تأسيس نظام جديد أمراً صعباً. وحتى نفهم البرنامج بشكل صحيح، لدينا فقط بارقة أمل في فهم الكيفية التي سيؤثر فيها التغيير بشكل جذري على سيل المعلومات وأسس القوة وأنماط العمل، ولكن في شركة مشبعة بعقليات تبعية سلطوية مختلفة، نجد أن لا مناص من وقوع أحداث درامية. على كل حال، شكوك قوية بدأت توحي بأنه سيكون هنالك تغيير كبير جداً قد لا يمكن التحكم به، وبأن المخاوف تلك ترفع من مستوى المقاومة في مراتب الإدارة.

ويبرز أمن العمل بشكل بطيء كموضوع نقاش في وقت يتزايد فيه القلق، الأمر الذي سيتسبب بإنحاء اللائمة على النظام بالرغم من الدعم الذي تلقته خلال العقود الأخيرة.

إنشاء أنظمة ضخمة، وهو خطوة تحتاج إلى إعادة نظر في جميع آليات العمل ودفق المعلومات، إنما هو فعل سياسي. إن المطالبات بتغيير الإدارة هي مطالبات أساسية، والعمل مع مجموعات مساهمة مختلفة وذلك لبناء الفهم والالتزام بالتغييرات وإعادة النظر في بنية المؤسسة والتواصل مع الموظفين من خلال البرامج التي قد تستغرق شهوراً أو سنوات لكي تؤسّس بشكل كامل، كل هذا يتطلب جهوداً جبارة.

في جميع الأحوال، إنه لأمر عادي أن ننظر إلى تلك المشاريع على أنها

مشاريع تكنولوجيا صرفة؛ هذا ويخفق الكثيرون في الوصول إلى قدراتها الكامنة بسبب ذلك. في مثل هذه الحالات تكون الخطوة التقليدية التالية هي عبارة عن برنامج تحقيق أرباح أساسي يهدف إلى تحقيق المكاسب الإعلانية. ومرة أخرى، إن تحققت مثل هذه النجاحات، فإن إعادة النظر بطريقة التفكير ينبغي أن تكون في الصدارة وأن تشكل محور العمل.

الاعتماد على المصادر الخارجية:

إن الاعتماد على المصادر الخارجية يشكل خطوة هائلة على صعيد تخفيض قاعدة التكلفة، والوصول إلى مصادر الخدمة ذات المستويات الأدنى للكلفة. ولكن اعتماد المصادر الخارجية هو أيضاً أحد طقوس الانتقال من حال إلى حال بالنسبة لشركة ما، فهو لا يتطلب فقط الاعتراف بأنه أقل كفاءة في بعض المجالات، بل إنه للحصول على مزايا التكلفة عليه التزام ثقافة جديدة وشاملة حول المرونة والشراكة.

إن اختراق حدود الشركة، بتحويل هذه الخطوات التجريبية الأولى إلى التركيز على مجالات إضافة القيمة وبالاعتماد على الآخرين الذين نحتاج إلى إنشاء علاقات جادة معهم، إنما هو حدث عظيم. إن ملابسات التحويل المستمر هي ملابسات عميقة، إذ إن الشركة الآن قادرة على الوصول إلى مستويات الكفاءة ذات التصنيف العالمي ومراجعة اختياراتها، ليس تماماً وقتما تشاء، ولكن بالتأكيد بسهولة أكبر من قدرتها على اقتطاع أجزاء من نفسها في أوقات سابقة. ما زالت هناك تكاليف للتغيير، ولكنها أقل بكثير منها في عالم متكامل تماماً. ويقود تحليل العملية الإنتاجية إلى جانب تحديد النوعية حتماً إلى موضوع الاعتماد على المصادر الخارجية. هنالك بعض العمليات التي لا تستطيع الشركة، كغيرها من الشركات، أن تقوم بها بنفس السوية من الجودة، سواء كان هذا يعود إلى أسباب تتعلق بالقدرة أو بالمهارة. عندما نحدّد أشياء يقوم بها آخرون على وجه أفضل أو أشياء ليست أساسية بالنسبة للعمل الذي

تقوم به، حتى وإن قمت بها بشكل متقن، فإنها إذاً مرشحة لأن يتم اعتمادها كمصادر خارجية. من وجهة نظر التغيير، فإن اعتماد المصادر الخارجية يخلق مجالاً جديداً وشاملاً من القضايا خارج نطاق توفير التكلفة. وفجأة تجد الشركة نفسها تابعة لطرف ثالث بشأن خدمة أساسية، قد تتعلق بخدماتها على صعيد تكنولوجيا المعلوماتية، على غرار ما حدث مع شركة كوداك عندما وردت تقنياتها المعلوماتية لشركة IBM.

ماذا يحدث لو وقعت كارثة، وأعلنت المصادر الخارجية المعتمدة إفلاسها، وتغيرت الظروف وتمت المطالبة بالتوجهات الدراماتيكية الجديدة وألفيت نفسك رهينة التعامل مع مورد قديم؟ المخاطر حقيقية جداً كما هي الأزمات التي يمكن أن تنجم عنها؛ لكن المكافآت هي أيضاً حقيقية جداً، قدرة ذات فئة عالمية في كل شيء. الاعتماد على المصادر الخارجية هو بمثابة زواج ذي منافع لكلا الشريكين ورغبة في البقاء تحت سقف واحد. سيضع كلّ منكما استثماراً في الصفقة ولكليكما حق الانتفاع. هذا مفهوم علمي. في أواسط التسعينيات، قامت إحدى المؤسسات المتغطرسة بعقد جلسات عمل كثيرة ناقشت من خلالها العلاقات الاستراتيجية مع شركائها (مصادر خارجية). الهدف كان إثارتهم ودفعهم للاستثمار، ومن ثم إذا ما كانت الفكرة جيدة، فإن الشركة ستعمد إلى تنحية الشركاء جانباً والقيام بالعمل بنفسها. هذا النوع من سوء الطوية يحبط أية محاولة للاعتماد على مصادر خارجية. وسوف يشيع الخبر بأنك لست أهلاً للثقة وسينفر الموردون منك أو أنهم سيرفعون من أسعارهم في مجازفة إضافية، وذلك أن الثقة هي أساس أيّ من علاقات التوريد المعاصرة.

عندما لا تكون أهلاً للثقة، فإن وضعك يكون غير مستحب وسيكلفك الكثير. إن بناء أسس الثقة يعني غرس أنماط السلوك في ذهن كل شخص في المؤسسة. إن كنت أنت الشريك صاحب اليد العليا في علاقة ما، فيتوجب

عليك مقاومة الرغبة في إظهار الغطرسة وذلك في سبيل الحفاظ على سمعتك كشريك استراتيجي. ويعني ذلك أيضاً أن يكون مهيأً للإسهام مع شركائك في الاستراتيجية المتبعة لخلق التحول / التغيير المستمر. وهذا مفهوم غريب بالنسبة للمدراء التقليديين. إن اتخاذ قرار البحث عن مصادر خارجية يخلق توتراً كبيراً في المؤسسة. في الواقع، إن الكثير من اتفاقيات اتحاد القطاع العام تعتبر بشكل خاص الاعتماد على المصادر الخارجية خروجاً على القانون. من وجهة نظر الاتحاد، فإن خسارة الوظائف النقابية في العملية الرئيسية تفوق إلى حد بعيد الزيادة في الأعمال مع الموردين غير النقابيين. في مواقف كهذه، فإن الاعتماد على مصادر خارجية قد يكون صعباً أو مستحيلاً. طبعاً، لا ينطبق هذا على المواقف غير النقابية، فقد ازداد الاعتماد على المصادر الخارجية بأكثر من 20٪ سنوياً في فترة أواخر التسعينيات.

إطلاق مبدأ الخدمات المشتركة:

أقرت مجموعة من المصارف الكندية، في منتصف التسعينيات، أنها كانت تعاني من مشكلة، ألا وهي التكلفة المرتفعة لبرنامج باك أوفيس Back Office والخدمات الإدارية. أما الحل فقد تمثل في إنشاء وحدة منفردة ذات ملكية مشتركة أمّنت لهم هذه الخدمات. وعندما تتعولم المؤسسات، فإن الكثير من العمليات المحلية تجد أن قدراتها محدودة إلى درجة لا تمكنها من تحمل التكاليف الكاملة للموارد البشرية والشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات وخدمات دعم أخرى. الحل الذي توصلوا إليه هو في الأساس الحل نفسه الذي توصلت إليه المصارف، وهو الاستمرار في شراء الخدمات كأساس مطلوب من قسم داخلي مركزي. للخدمات المشتركة آثار مماثلة لآثار اعتماد المصادر الخارجية، على صعيد إنهاء المؤسسات القديمة ذات الطبيعة الوظيفية الكاملة التي تعود إلى الماضي. كما وتعد الخدمات المشتركة عتبة انطلاق تقود إلى الاعتماد على المصادر الخارجية، إذ يمكن، على سبيل المثال، الاعتماد على استيراد تكنولوجيا المعلومات العالمية كصفقة مثلها مثل المحاسبة العالمية

أو حتى الموارد البشرية. قد لا تتخذ هذه الخطوة على الإطلاق، إلاّ أنها تبقى دائماً احتمالاً قائماً. مجموعة الخدمة المشتركة تختلف كثيراً عن العملية المركزية التقليدية. أما الأساس فيكمن في عقود الخدمة التي يجب إبرامها. هناك قواسم كثيرة مشتركة تربط الناس على صعيد عمليات الخدمات المشتركة بمستشارين من الخارج أكثر مما تربطهم بأدوارهم الماضية كموظفين. وربما عليهم حتى أن يتوجهوا إلى حساب الساعات وذلك من أجل أغراض تتعلق بإعداد الفواتير. سيتوجب عليهم بالتأكيد مناقشة نوعية الخدمة والعيش بما يتوافق وهذه النوعية. إن الشركة قد تصنع هذه الخدمات، في بعض الحالات، في إطار قانوني مختلف كشركة فرعية. إن المشاكل التكنولوجيا في طرح الخدمات المشتركة هي مسائل بالغة الأهمية، ولكن كذلك هي مشاكل التغيير. لكي تحوز على القبول عليك التعرف إلى مخاوف وهموم كل منهم مع تخصيص حصة لكل منهم في التغيير. على سبيل المثال[1].

1. **القيادة الفاعلة**: سينصب اهتمام القيادة الفاعلة على التصدع الذي سيلحقه التغيير بعمليتهم وكذلك ستهتم بالتعامل مع مجموعة قد تكون بعيدة عن موقع العمل. أمّا القادة الفاعلون فسينظرون إلى ذلك الأمر على أنه مركزية للسلطة وانتقاص من صلاحياتهم المحلية ومكانتهم الشخصية إذا ما قدّمت هذه المجموعات تقاريرها محلياً في وقت مسبق.
2. **هيئة الموظفين المهملين محلياً**: سيصيب العاملين القلق على مهنهم التي

---

(1) For more Detailed coverage of the change and financial issues in outsourcing, shared costs, and introducing the super analyst techniques see Thomas Walther et sl., Reinventing the CFO: Moving from Financial Management to Strategic Management, New York: McGraw - Hill, 1996; and Pricewaterhouse Coopers LLP, Financial & Cost Management Team, CFO Architect of the Corporation's Future, New York: John Wiley, 1997.
لمزيد من التفاصيل حول قضايا التغيير والشؤون المالية بخصوص الاستناد إلى مصادر خارجية والتكاليف المشتركة وتقنيات المحلل السوبر بإمكانكم الرجوع إلى كتاب توماس وولتر إيتال المبين أعلاه في الحاشية السفلية.

obeikandl.com

يزاولونها، هل سيتم تصنيفهم كمحليين فاشلين وسيشهدون بالتالي انهياراً وتلاشياً لمهنهم؟ ما هو دورهم الجديد؟ هل سيكون هناك فقدان لأمن العمل وهل سيكون التغيير مجرد حدث مبهر قصير الأجل؟

3. **القائمون الجدد على الخدمات المشتركة**: يجب أن يكون هؤلاء هم الرابحون، وهم إلى حد كبير كذلك، إذ إنهم سيجدون، جوهرياً، أن وظائفهم أكثر إمتاعاً، بسبب المنظور الأكثر اتساعاً وعمقاً. ولكنهم بشكل مؤكد تقريباً سيشعرون أنهم أقل أمناً؟ كما أنهم سيكونون أكثر انعزالاً عن القلب النابض للمؤسسة الرئيسية، ما سيولد لديهم الخوف على مهنهم. إن التغلب على مخاوف كهذه ومقاومتها يتضمن اختبار وتفحص كل سلطة قانونية ووحدة عمل تجارية على حدة. سيكون هناك مجالات للخدمات المشتركة فيها جدوى منطقية، ومجالات أخرى حيث الخدمات المحلية تكون أكثر ملاءمة، وهناك نقطة الالتقاء الكبرى التي ينبغي أن يتم الفصل فيها على أساس كل حالة على حدة. عندما تكون القضية التجارية في المكان الصحيح وقد تقرّر من هو داخل العمل ومن هو خارجه، فإن الشركة بحاجة إلى أن تقوم بحصر بنية العمل في المؤسسة وأدوار الناس في مركز الخدمات المشتركة. البنية لها أهميتها، ولكن تعريف الدور هو على القدر نفسه من الأهمية، فبدونه ستثير من التساؤلات بقدر تلك التي كنت تظن أنك تعالجها. وبدون هذا الوضوح، سيصاب الناس بحالة من التوتر كونهم يتخبطون في حالة من الحيرة والغموض. لن تتم الموافقة على النهج الجديد دون مساعدة القيادة، بدءاً من الأعلى، والقضية التجارية ينبغي أن تكون ملزمة تماماً. هؤلاء الذين لا يستطيعون تقديم المساعدة (في هذا المضمار) أو هؤلاء الذين يستنتجون بأنهم سيخسرون على صعيد شخصي أكثر مما سيكون بمقدورهم معالجته، يجب أن يستبعدوا، فور تحديد هوياتهم. لكن حتى هذا الأمر ليس كافياً، إذ إن الغرور المحلي

والشعور المتعلق بذلك سيجعلان التغيير يأخذ وقتاً أكبر مما تعتقد. في الحقيقة، فإن التخفيف من حدة هذه العملية على المؤسسة برمتها قد تكون ضرورية وذلك بتهيئة كوادرها لتقبل التغيير. كما أن الوقت المخصص لتهيئة الأرضية المناسبة وعمليات التواصل والربح وتحقيق القبول، وتدريب الناس جدير بذلك من حيث سرعة التنفيذ وسلاسته فيما بعد.

خلاصة القول حول تصوّر العملية الإنتاجية:

إن الانتقال إلى مرحلة وضع تصور للعملية الإنتاجية ما زال جارياً. لقد بدأ مع حركة الجودة quality - movement وتعزز من خلال إعادة التصميم وتم اعتماده في أنظمة ERP كبيرة. والآن، لقد جرت إعادة الحياة إليه مرة أخرى من خلال برامج السيكس سيغما six sigma. السيكس سيغما هي عبارة عن تكنولوجيا تعتمد تحليل العملية الإنتاجية، وتركز على التخلص من عيوب الإنتاج والخدمة. كانت شركة موتورولا[2] أول من ابتدأها في أواخر الثمانينيات وهي تستخدم معايير إحصائية لقياس نسبة حدوث الأخطاء. بالنسبة لأصحاب العقول الإحصائية، فإن السيغما هي العبارة التي تطلق على الانحراف القياسي عن المعدل الوسطي. السيكس سيغما هي ستة انحرافات قياسية. ويترجم هذا، بالنسبة لصاحب المهنة، بشكل إجمالي إلى نسبة ضئيلة من الأخطاء. الفكرة بسيطة: حدّد هدفاً وقس طريقك إليه. إن الانبهار بشركة آي.بي.إم IBM وغيرها في أوائل التسعينيات أدى إلى تماوت هذا المفهوم إلى أن تم بعثه مجدداً في الوعي الشعبي وذلك من قبل جاك ويلش من شركة جي.أي G.E. وهذا مدوّن الآن في التقرير السنوي لشركة GE مع أرباح أساسية ومستمرة على صعيد الجودة والتكلفة. سواء اعتمدت على مبادئ الجودة وإعادة التصميم والسيكس سيغما أو على برنامجك المنزلي الإعداد، فإن الرسالة واضحة.

(2) Note: Sixsigma is a registered trademark of Motorola.

تحسين العملية الإنتاجية هو أمر حاسم بكل تأكيد إن أردت الحصول على تغيير في مسار الحد الأدنى للتكلفة، وإذا كنت لم تكن قد واجهت بعد ببسالة التغييرت البنيوية والثقافة الرئيسية، ولكن القابلة للحل، فإنك جدياً خارج نطاق المنافسة.

المحللون المتفوقون

إذا كان وضع تصور العملية الإنتاجية يعد مهارة أساسية بالنسبة للقادة الإلكترونيين، فإن القدرة الفائقة على التحليل هي مسألة أقل انتشاراً بالرغم من القدرة الهائلة لأنظمة البيانات الكبيرة. ويكمن التحدي بالنسبة للقائد الإلكتروني، سواء كان المدير التنفيذي أو المسؤول المالي، في التغلب على المقاومة واستغلال هذه القدرة، هذا ليس بالأمر السهل.

تقول النظرية أن على الناس أن يرحبوا بالدليل الذي لا يقبل الجدل؛ الدليل الواقعي والمادي لمشاكل التكلفة وفرص السوق أو الفرص التي لا تدر أرباحاً. إن كنت تعرف زبوناً أو إن كانت السوق غير مربحة، فإنك ستتصرف وتطرد ذلك الزبون، أليس كذلك؟ إذاً، لم لا تحصل على البيانات؟

إن كنت على علم بأن مصنعاً ما كان، على نحو غير قابل للتصحيح، عديم الفعالية، فإنك ستتخذ موقفاً وتقوم بإغلاقه، هذا فقط هو الحل المنطقي. إن كنت تعرف أن قراراً استثمارياً رأسمالياً يدرّ على المساهمين قيمة أكبر من قرار آخر، فستختار الأكثر ريعية، حتى وإن لم يكن ذلك هو الحل الذي تفضله، أو أنك على الأقل ستشعر بالذنب تجاه قرار كهذا. في الماضي، كان اتخاذ قرارات كهذه بشأن التكلفة، والتي تعود إلى تغييرات كبيرة وصغيرة، مصدراً للجدل والتأخير والمحاجات الخاصة. هذا يكفي، فمع الأدوات الحديثة، سيكون تحليلها أكثر سهولة.

في الواقع، كانت الموضوعات المالية المتعلقة بالسنوات الأخيرة مزودة

obeikandi.com

بترتيب مدهش لأدوات التحليل. وتتضمن تحليل قيمة المساهم، الإدارة القائمة على القيمة، الإدارة القائمة على الفعاليات، الميزانية القائمة على النشاطات، تقدير تكاليف الهدف، تقدير تكاليف دورة حياة المنتج، علاقة الزبون وتقدير تكاليف دورة الحياة. ولكن تبين أن إنشاء كل هذا إنما هو مشكلة تغيير تتضمن خمسة مواضيع على الأقل:

- تحديد المسار وبناء الدعم بشكل تدريجي.
- عدم تجاهل مفهوم الـ WIFM (وماذا في ذلك من أجلي).
- التصميم المتقن.
- السرعة المتأنية.
- فهم الاستثمار التقني طويل الأمد.

تحديد المسار وبناء الدعم بشكل تدريجي:

كل هذه التقنيات الجديدة هي خطوات مثيرة باتجاه إدارة التكلفة بالنسبة لأصحاب الشأن المالي. ومع أنه من غير المرجح أن يفهم الآخرون أو أن يدعموا هذه التقنيات مباشرة، فإن الشأن المالي لا يمكن أن يخطو نحو الأمام من دون دعمهم ومن دون الاطلاع على بياناتهم. وما لم تكن هنالك نية للهجوم بقوة وفرض التغيير، فإنه سيتطور.

إبدأ صغيراً:

المشاريع التجريبية هي، بالتعريف، مشاريع مستقلة قد تتضمن استخدام برنامج بسيط وذلك لمعالجة البيانات التي يمكن الدخول إليها باستخدام المفاتيح على نطاق واسع. إن كان الدليل مقنعاً، فانتقل إلى شيء أكثر تعقيداً.

لكي يكون القائد الدليل مقنعاً، عليه أن يتمتع برؤية ثاقبة عميقة، شيء ما هو حقاً جدير بالاهتمام. ولذلك اختر دليلك بعناية. أنت ترغب بالحصول على

شيء تثق بأنه سيثمر نتائج جيدة، وأنت على يقين من أن المؤسسة ستبدي الاهتمام. وعندما تنجح، إعلن النتائج.

تكوين الرغبة:

على الدليل أن يعود بالفائدة، لأنه كلما أكثر من استخدام الوسائل أياً كانت، فعلى الإدارة أن تكون مقتنعة بأن الوقت والجهد هما جديران بذلك. وحتى لو اقتنعوا، فإنهم لن يكونوا راغبين بالانتقال إلى برنامج كامل. وتتضمَّن المرحلة التالية توسيع الدليل. من الناحية العملية، يعني هذا استخدام معدات أكثر تطوراً وإدخال معلومات متزايدة من البيانات، إلى حد أنه سيكون عليك وعلى آخرين قضاء وقت أطول. أما الهدف فهو إثارة اهتمام الناس لدرجة أن طلباتهم ستزيد وبالتالي سيقومون بالتنفيذ. سيقومون بذلك عندما، وفقط عندما، يستطيعون وضع تصور للقيمة. حتماً نحن نأمل أن تتطور هذه الرغبة إلى أن يصبح التنفيذ شاملاً.

تغيير عادات العمل:

حتى ولو بدا التنفيذ الكامل عملياً، فإنه لن يحدث من وجهة نظر المؤسسة إلى أن تطرأ تحولات على الأسلوب الذي يتبعه الناس في العمل. فمثلاً، للحصول على استفادة كاملة من البيانات، قد يحتاج الناس إلى العمل ضمن فرق عمل متقاطعة الوظائف في كافة أنحاء المؤسسة، لدرجة أن بإمكانهم مشاركة هذه الفرق رؤاها العميقة. إن كان تطبيقك للبيانات المتطورة / المتقدمة يسبق هذا النوع من التغيير الثقافي، فعندئذ سيتم الحصول على ربح أكثر بقليل إلى أن تجري معالجته. هذا ويحتاج التحليل المتميز لأن يكون على مرأى من الناس، ليس كشيء مفروض يستوجب مقادير متزايدة من البيانات التي تأتي في خضم حياة مليئة بالعمل الفعلي، وإنما كوسيلة أساسية في أداء الناس لعملهم وكطريقة تجعل حياتهم أيسر. ما لم تتم الموافقة على هذه النقطة الأخيرة

فعندها إما أن تنتشر البيروقراطية بشكل عظيم في الوقت الذي يبتعد فيه القادة عن القيام بمهام العمل الكاملة، وإما أن تتراجع نوعية البيانات، وسيزداد تبعاً لذلك الضغط لإنهاء النظام كدافع للتكلفة من خلال قوة أدائه بالذات.

عدم إهمال موضوع؟ (WIFM) What's in for me وماذا في ذلك من أجلي؟

تطرح كافة أنواع التغيير التساؤل التالي: وماذا في ذلك من أجلي؟ WIFM. لكي ينجح برنامج تحليل البيانات، يجب أن يغدو معقولاً كوسيلة تجارية، ولكن قبل أن يكون بإمكانك القيام بذلك تحتاج إلى فهم الكيفية التي ينظر من خلالها إلى مسألة التمويل في المؤسسة.

إن كان ينظر إلى التمويل على أنه شريك مثير يخرج بأفكار سهلة التطبيق وتساعد المؤسسة بشكل أساسي، فالتغيير عندئذ يكون أسهل. أما إذا كان التمويل يُعرّف على أنه هيمنة قوية ذات تحكم موجّه ويتضمن فهماً بسيطاً للعمل التجاري مع اهتمام كبير بقضايا النفوذ والصلاحيات، فإن صراعاً عنيفاً سيأتي تباعاً. قد يكون هناك احتمال للفوز، إلاَّ أنه احتمال ضعيف، وسيفقد البرنامج بريقه منذ اليوم الأول. كن صادقاً تماماً من البداية، فالهدف هو أن يتعلم الناس أساليب جديدة في الكلام عن التكلفة وعن عملهم، أساليب مقترنة مع النجاح المالي. إن كان هذا يُرى على أنه انتزاع للصلاحيات من جانب القسم المالي، فستنشب معركة في كل خطوة من الطريق، ذلك أن الملابسات المحيطة بالمشكلة هي ملابسات تقليدية. لهذا أشرك الناس ودعهم يملكون البرنامج. أظهر المزايا ولكن إياك وإملاء طرق التنفيذ. دع الناس يتلهون بالبرنامج ليتبيَّنوا مقدار الإنتاج المحتمل؛ باختصار دعهم يتملَّكونه ويتحكَّمون بسرعة الانطلاق تحت إشرافك. عليك تدريبهم والتواصل معهم قدر الإمكان كما وعليك تأمين مكاسب سريعة تبرر الإدارة الخطية Line-management في دعم مزيد من

التطور. وأخيراً عليك ألاَّ تبالغ في الثناء على أية وسيلة، لأنها إن فشلت في تحقيق ما هو مرجو منها، فالفشل هو نتيجة حتمية.

التصميم بإتقان:

بغض النظر عن استخدام وسيلة معينة، يمكن أن يصبح تحليل البيانات كابوساً معقداً يستجر البيانات ويعمل وكأنه إسفنجة جافة. لذلك عليك توخي الحذر لدى قيامك بالتصميم، كما وعليك توخي الإيضاح الشديد في ما يتعلق بأنواع المنتجات التي تبحث عنها. استمر بالمحافظة على المنتجات الرئيسية والعملاء الهامين والأسواق وتدرَّب على استخلاص تفاصيل أكبر إن كان الأمر ضرورياً للغاية. وتذكَّر أن تحليل التكلفة، ككل شيء سواه، يعاني من عوائد متناقصة.

السرعة المتأنية:

يشجِّع هذا الكتاب على السرعة ولكن من الأفضل في بعض الأحيان، التحرك ببطء والحصول على الموافقة من أن تسلك طريق المخاطر والمغامرة. ويتطلَّب التحليل المتميز للبيانات تعديلات كثيرة ونهجاً تعليمياً منظماً. هذا ويجري استيعاب تراكيب فكرية جديدة بسرعة تعادل السرعة التي يستطيع أن يتعلم بها الناس في مؤسسة معيَّنة. ويمكن أن يؤدي فرض هذه التراكيب على الناس إلى تراجع في المشروع. قم بالإشراف على المشروع ولكن تجنَّب الإملاء القسري. فكل شركة، على سبيل المثال لديها عدد من المبادرات التجارية النشطة. إعادة تصميم العملية الإنتاجية، حساب تكلفة المنتج، عملية التسعير وما إلى ذلك. إن كان بالإمكان استخدام الوسائل الجديدة كأدوات تؤيد اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمشاريع المثيرة، فإنها ستساعد عندئذٍ على التنفيذ الكامل. وعليك أن تحاول الانسياق وراء رغبة أخرى.

فهم الاستثمار التقني طويل الأمد:

هناك رؤية تقول بأن الوسائل الحديثة إنما تُستخدم كواسطة أساسية

للتحكم بالتكلفة، ولكن لهذا، بالمقابل، دلالات تتعلق بالاستثمارات التكنولوجيا المعلوماتية. ولكي تكون هذه الوسائل فعالة بأسلوب منهجي، فهي بالتعريف تتطلَّب ولوجاً واسعاً إلى البيانات عبر المؤسسة. يمكن تلقف مثل هذه المعلومات من نظام ERP حديث أو نظام شبيه به، أو أنها يمكن أن تتواجد في أنظمة التركات التي لا ترتبط بالوسائل الجديدة. إن لم تكن هناك نية في استبدال أنظمة التركات، فحتماً سيكون هناك استثمارات في مجال تخزين البيانات. من وجهة نظر الإدارة فإنه لأمر هام أن يفهم كبار القادة الدلالات الكاملة والتكاليف المحتملة لدرجة أنه إذا زاد الطلب على المفاهيم التي يمكن أن تجلبها هذه الوسائل، فليس هناك من صدمة أو خيبة أمل. هذا وتوجد ميزة رئيسية للقائد الإلكتروني الذي يدعمه هذا المستوى من الأرقام وهي جديرة بهذه الجهود.

القائمون على إشراك الموارد البشرية:

تخيّل جيشاً من المحلِّلين ذوي المعرفة العميقة والخبرة العملية في مجال الإدارة التي تتطلَّب تكلفة، وتخيّل أبعد من ذلك بأن الحصول على كنز المعرفة ذاك يكاد يكون مجانياً. فكيف يمكنك (في هذه الحال) تجنب استخدام ما يبدو على أنه ميزة عظيمة؟ إلى الآن، لا يقوم القادة إلاَّ بذلك. إنهم عاجزون تماماً عن إشراك الموظفين في إدارة التكلفة، عدا عن بعض الحالات التي بلغ فيها التنظيم حداً كبيراً كالتحليل الشكلي للعملية الإنتاجية.

حتى في تلك الحالات فإنهم عادة ما يقومون فقط بإشراك مجموعة صغيرة من الموظفين. بالنسبة للقائد الإلكتروني فإن التوجه نحو كل جزء من السنت لمزايا التكلفة على صعيد المهمة المتعلقة باستراتيجية تكلفة الصناعة، يمكن أن تشكِّل أمراً حاسماً. إن الفشل في إشراك جميع الموارد البشرية لديك إنما هو إهمال مقصود، ولكن ليس هذا كل شيء. فالقائد الإلكتروني المنفتح حقاً يدرك أنك كلما أشركت أناساً أكثر وذلك لفهم المواضيع المطروحة، كلما

سهُل عليك أمر تطويعهم. إن تخفيض نسبة مقاومة التغيير هذه تؤدي إلى خفض في تكلفة التغيير. ففي عالم يستلزم تكيفاً مستمراً، نرى أن هذا ينحدر ببرنامج تكلفتك نحو مستوى أدنى من مستوى منافسيك الذين لم يعتمدوا مثل هذا المنهج من الانفتاح والإصلاح.

كان العالم التقليدي عالماً من المعلومات المالية غير المصرح بها. فقط أولئك الذين يحتاجون حقاً إلى المعرفة كانوا ضمن الدائرة الداخلية؛ كانت المعرفة قوة. في عالم التحسينات المستمرة المعاصر كان هناك مستويات عالية من كشف الحقائق على الملأ، منح الناس صلاحيات معينة وإدراك أن «الناس أذكى مما كنا نظن» وأنه يمكن إقامة الروابط بين جهودهم ونجاح المؤسسة، وكل هذا يقود إلى انفتاح أكبر في مجال المعلومات المالية. ويعتقد القادة الإلكترونيون الذين يفضلون هذا الانفتاح أن الناس هم بالأساس عقلانيون. لهذا أرهم لماذا تقوم مرة أخرى بالتعامل مع العملية الإنتاجية لأنها لم تأتِ بتخفيضات التكلفة المرجوة، وهم سيوافقونك الرأي. إن طلب ذلك ببساطة سيجعلك تبدو وكأنه ليس لديك فكرة عما تقوم به.

إن إشراك الناس في إدارة التكلفة إنما هو نقلة نوعية على صعيد نظام الإدارة، ويبدو أن هناك منهجين اثنين يتبلوران وليسا بالضرورة متعارضين. أما المنهج الأول، فإنه يبدو أكثر وضوحاً في شركات تستجيب لتقنيات الإدارة القائمة على القيمة، وهو في انحدار نحو الأسفل. إنه يسعى إلى فرض مجموعة من الأفكار التي تتعلق بكيفية تأثر قيمة سوق الشركة بالأفعال ومن ثم فرضها من خلال نظام الأداء، وذلك لدفع محركات القيمة والتوقف عن القيام بأشياء تبتلع القيمة. ويتضح المنهج الثاني بصورة أكبر من خلال شركات تسعى إلى الحصول على فهم العمل التجاري وهو أكثر توجهاً نحو الأعلى. تبدأ هذه الطريقة بمحاولة تعليم الناس الجوانب المالية للعمل التجاري. والهدف هو أن يفهم الناس لغة المال والنقود الأساسية. وبما أننا قد بدأنا بإقامة الصلات بين

نشاطاتهم وأرباح الشركة، فإنهم يتشجعون على البحث والإتيان بمدخرات التكلفة. إن فلسفات القيادة التي تكمن وراء هذه المناهج هي فلسفات مختلفة بشكل واضح؛ فالأول يكون أكثر انسجاماً مع إدارة القيادة التقليدية، ويطالب الثاني بإيمان أكبر بالناس. ومن منظور التغيير، فإن طرح فكرة الإدارة القائمة على القيمة هو مشكلة تختلف تماماً عن التوجه نحو الإدارة الواضحة.

طرح فكرة الإدارة القائمة على مفهوم القيمة (التعريف بالإدارة):

تعمل الإدارة القائمة على مفهوم القيمة على تفعيل القيمة بالنسبة للمساهمين. وترتبط قيمة المساهم بشكل مباشر بالطريقة التي تحدد من خلال الأسواق المالية سعر السهم على اعتبار أن قيمة السيولة المستقبلية تلقى وبشكل مناسب حسومات، بحيث يراعي السعر مستوى المخاطرة في العمل التجاري. إن دور الإدارة القائمة على القيمة يكمن في تبني ذلك المفهوم واعتماده في المؤسسة التجارية وتطبيقه على العوائد النقدية المتوقعة من كل قرار يتخذ بشأن الأفعال والاستثمارات والتعبير عن كل عائد بما يتوافق والقيمة التي يوجدها للمساهم. وبدون الإدارة القائمة على القيمة، فإن تحليل قيمة المساهم يكون ذلك المفهوم الممتع والمفيد، ولكنه ليس بالمفهوم الفعال.

يوفر النهج وسيلة تقوم بمقارنة الجهود المبذولة في مشاريع مختلفة بشكل مباشر. فهل على الشركة قضاء الوقت في خفض حسابات الذمم أو في استثمار منشأة رأسمالية جديدة؟

وهل عليها إنفاق المال على برنامج تدريب على القيادة أو على آلة جديدة؟ يمكن تحديد هذه الأفكار التي تبدو وكأنها غير مترابطة من خلال كمية القيمة التي تخلقها هذه الأفكار في الشركة.

ومن الواضح أن الهدف هو حفز الناس على التركيز على الأماكن الصحيحة. وبالرغم من بساطتها الواضحة فإنه يمكن للتعريف بمبدأ التفكير

obeikandl.com

بقيمة المساهم وبالإدارة القائمة على القيمة أن يلقى المعارضة. وتكمن الحقيقة الأساسية للمؤسسات التجارية في أنها تخلق القيمة وتخفضها. هذا وتزيح الإدارة القائمة على القيمة بمنتهى القسوة الستار عن كل من إيجاد القيمة وتدميرها. وإذا ما تغير القادة الأساسيون للمؤسسة، فإن بمقدور منفذ ممتاز سابق أن يستأثر بقيمة السهم إلى أن تسوى المشكلة. أما المثال التقليدي فهو شركة آي. بي. إم. IBM التي أطاحت بعدة مليارات من الدولارات المتعلقة بثروة أصحاب الأسهم، إلى أن قام لاوغير ستنر بتغيير تلك الحال، ومن ثم قام بإعادة تكوين معظم تلك الثروة بهمة ونشاط. وهذا إن دلَّ على شيء، فإنه يدل على أن الإدارة القائمة على القيمة تستطيع تعريض خاسري القيمة اليوم للقلق الذي ينتاب رؤساء الأقسام لدى إحساسهم بأن سمعتهم وجهدهم المبذولين في سبيل الترقية عرضة للخطر. وحيثما يكون هناك خاسرون محتملون، تكون هنالك معارضة. والأسوأ من ذلك أنه لدى القيام بربط التفكير بالقيمة مع عوامل أخرى كقيمة العميل وتكلفة دورة حياة المنتج، يمكن التنبؤ تقريباً باحتمالية أن تصبح وحدة المؤسسة عاملاً مدمراً للقيمة، ما يشكل ضغطاً شديداً على إدارة تلك الوحدة. إن لم يكن هناك منهج صحيح يؤدي إلى تطوير نمط جديد من أنماط العمل التجاري الذي يعود بالوحدة إلى حالة إيجاد القيمة الإيجابية، فسيرى القادة كيف سيتضاءل حجم الاستثمار وكيف أن الوحدة ستؤتي نتائجها.

تشعر الإدارة القائمة على القيمة ككل تقنيات التحليل المتميز بنهم تجاه البيانات. وللحصول على نتائج معقولة، ينبغي تأمين النماذج، إما كجهود تبذل دفعة واحدة أو كسيل معلومات على المدى الطويل. يمكن لمصادر التمويل الخارجية تلك أن تنظر إلى هذا بسهولة على أنه إجحاف يمكن أن يترجم على الفور إلى معارضة، لا سيما إن كان مصدر التمويل هذا معروفاً سلفاً من قبل المؤسسة بتحكمه وتحفظه. سيكون هنالك معارضة من كل حدب وصوب. فعلى سبيل المثال، غالباً ما ينظر التسويق إلى وجهة النظر المالية على أنها

معادية لنظرة الزبون، سواء كانت معادية حقاً أم لا، لدرجة أن الارتقاء بالمساهمين قد يبدو وكأنه يحط من أهمية المساهمين الآخرين. قد تتفجر الحاجة التكنولوجيا ببساطة لتصبح حاجة ماسة. إن توجيه السؤال (وماذا في ذلك من أجلي؟) WIFM يمكن أن يحل مثل هذه المعارضة المباشرة أو غير المكتملة. وهذا يعني أن على المسؤول المالي أن يكون قادراً على إظهار فوائد النهج من خلال اتخاذ قرارات واضحة كمقياس أحادي للأداء أو كوضوح أكبر في الاستراتيجية المتبعة أو كحلقة ارتباط بالمساهم المؤسساتي الأكثر ديمومة في عدوانيته.

تحقيق فهم للعمل التجاري:

إن القادة الذين يحيطون موظفيهم علماً بالأمور المالية ما يزالون قلائل، ولكن هنالك أمثلة كافية يمكن ضربها للدلالة على أن ذلك ليس فكرة براقة يدعمها بعض المثاليين العاطفيين. لقد قامت شركات مثل وول مارت بمشاطرة المعلومات على الدوام إلاّ أن شركات أخرى في طريقها لاعتماد النهج نفسه.

- لسوء الحظ، ليست هذه بالفكرة السهلة التطبيق. قام جون كيس(3) الخبير التجاري بتحديد ثلاثة مواضيع رئيسية تتعلق بمشاطرة المعلومات المالية والسعي للاشتراك في استراتيجيات مثل الإدارة الواضحة حيث يستطيع جميع الموظفين الاطلاع على كل ما يجري.

- ينبغي أن يشارك كل شخص في المعلومات التي كانت فيما مضى مقتصرة على أولئك الذين يقودون المؤسسة. هذا يعني إدراج كل أنواع المعلومات بما فيها الأهداف المالية والميزانيات التجارية وكشوفات الدخل

(3) John Case, The Open - Book Experience: Lessons from over 100 Companies Who Successfully Transformed Themselves. Reading, MA: Addison - Wesley, 1998; John Case, «Opening the Books», Harvard Business Review, March - April 1997.

obeikandi.com

والتنبؤات. إذاً لا ينبغي فقط تشاطرها بل وفهمها أيضاً. ويؤدي العمل المشترك المقترن بالوضوح إلى تمرس كبير في فهم البيانات المالية. عندما يتم تشاطر المعلومات لا بد أن يكون المدراء مهيئين لتحميل الموظفين مسؤولية تحقيق الأهداف المالية، وهذا يعني أن يشترك الجميع في تحصيل التكلفة الأساسية والإيرادات التي يلجأ المدراء إلى استخدامها وأن تكون في متناول يدهم.

- على نظام التعويض أن يكافئ الموظفين عند نجاح المؤسسة، وهذا يعني عادة اعتماد خطة علاوات معقولة قد تم استكمالها بخيارات الأسهم. يجب أن ترتبط العلاوة بمعايير أداء سهلة الفهم نظراً لكونها بحاجة إلى قياس وعرض بشكل متواصل.

يتناول هذا النوع من التفكير مواضيع تهتم بدرجة كبيرة بتغيير العالم. على الموظفين أن يعملوا لمصلحة الشركة من خلال فهم داخلي للكيفية التي تؤثر بها أعمالهم على التكلفة، ومن خلال روابط وثيقة بالأرباح، الدخل، الترقية... إلخ. وذلك لتحقيق أهداف التكلفة للشركة.

قضية

قامت سيرز Sears[4] بشرح هذا ببراعة من خلال التحول الناجح الذي بني على أساس تزويد الموظفين برؤية حقيقية وذات معنى تجاه التكلفة. وقد تضمنت تجربة سيرز تحولاً كلياً للمؤسسة وتطلّبت كل الأنظمة المذكورة في هذا الكتاب، إلاّ أن الأمر ذا الأهمية الخاصة هنا كان استخدامهم لفهم التكلفة. لقد طوّرت سيرز منهجاً سُمِّي مؤشرات الأداء الكلي TPI ويستند إلى فكرة أن الأسلوب الذي يتعامل به الموظفون والزبائن هو ما يحقق الإيرادات وكذلك القيمة في مؤسسة من مؤسسات التجزئة. وقد دعوه بـ «سلسلة أرباح الزبائن والموظفين» ثم خَطَوا خطوة أساسية كبيرة وعرّفوا

---

(4) Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, and Richard T Quinn, «The Employee - Customer - Profit Chain at Sears», Harvard Business Review, January - February 1998.

المجازات السببية بين مثل هذه المواضيع الحساسة على أنها تحسن طرأ على مواقف الموظفين وانطباعات الزبائن عن زيادات شركة سيرز على صعيد إيرادات التخزين.

لقد قامت بهذا العمل مجموعة من علماء الاقتصاد الرياضي والإحصائي الذين يلجأون إلى تحليل العوامل المطبقة على سنوات الدراسة الاستطلاعية والبيانات المالية. وقد أظهر العمل العلاقات التي تثق بها سيرز، وهي الآن ثقة لا بأس بها لأغراض مستقبلية. وحالما تأخذ مكانها الصحيح، تشرع الشركة بعملية تعليم واسعة النطاق يكون التفاعل فيها كبيراً وذلك في سبيل مساعدة الموظفين على فهم المواضيع الاستراتيجية التي تواجه الشركة المادية للشركة وفهم ما ترمي إليه مؤشرات الأداء الكلي وعمل المجازات السببية. ربطوا هذا إلى نظام الإدارة ووضعوا الموظفين وجهاً لوجه أمام مؤشرات مهاراتهم ومواقفهم الضمنية حيال الربحية التي تنطوي عليها سيرز، وقد نجح البرنامج نجاحاً باهراً وهو ما يزال مستمراً. إن المعاني الضمنية لهذا السعي من أجل التحول هي معانٍ عميقة. وقد أقرت سيرز بإمكانية خسارة ذلك التحول الناجح في السنوات التالية، إن لم يتم إشراك المدراء والموظفين، بعد أن يتبين بأن المشكلة قد حلَّت. وبتطبيق عملية مشاركة ضخمة بدأت أولاً بكافة الكوادر القيادية، ومن ثم كل شخص له علاقة بموضوع خلق الأرباح، قامت سيرز بالحيلولة دون النزوع نحو العودة إلى الأساليب القديمة وحافظت على مكاسبهم الناتجة عن ذلك وهيَّأت مسرح الأحداث لمزيد من المكاسب.

المصممون:

لا شيء تقريباً أكثر استراتيجية من تصميم مؤسسة تجارية، إذ أن لديها ميزة كامنة للتكلفة تميزها عن منافسيها. مثل هؤلاء القادة الإلكترونيين انتقلوا بمؤسساتهم نحو استراتيجيات تنطوي على قدر أقل من الكلفة، يستطيعون الاستمرار في تحسينها. في العالم الإلكتروني قامت شركات مثل ديب،

سيسكو، شواب، إي ترايد، وأمازون دوت كوم، كلها بذلك، وما تزال مجموعة الشركات الأخرى مستمرة في السباق، إما لمنافستهم في الأسواق الباقية على حالها، أو للحاق بالركب في حال كانوا هم الضحايا. لكن التجارة الإلكترونية ليست الطريق الوحيد لتخطيط مزايا التكلفة، فشركات أخرى تقليدية أو إلكترونية قامت بإعادة هيكلة الطريقة التي تؤدي العمل من خلالها، بحيث إن التكاليف يتم التحكم بها بشكل تلقائي. إنهم لا يحصلون على مزايا خفض التكلفة وحسب، وإنما يوفرون على أنفسهم عناء تحمل تكلفة التحكم بالإدارة الباهظة التكاليف على سبيل المثال.

قصة المؤسسة التجارية الإلكترونية:

تخيَّل أنك قمت بتأسيس منشأة تجارية شيّدتها حسب طلبك ولم تقم بأية عملية جرد في سلسلة التوريد الكاملة من البداية وحتى النهاية، وأنك نادراً، إن حصل وقمت بتقديم منتجات تعاني عيباً في شكلها الخارجي، وأنك قمت بتأمين جميع مستلزمات النقل والإنتاج والإمداد اللوجستي من مصادر خارجية لموردين من الفئة العالمية الذين تبقيهم على الدوام في حالة تأهب من خلال التقييم الدائم للأداء. وتخيَّل أنك ركزت جهودك الخاصة في هذه الأثناء على الأشياء التي تستطيع القيام بها بالشكل الأفضل، مثل إدارة الزبائن وتطوير الشكل الخارجي وما إلى ذلك.

في الوقت نفسه يمكنك التحرك بسرعة أكبر من سرعة منافسيك، طالما أنك لست ملزماً بجرجرة آلاف الأشخاص من حولك. إنه لأمر مدهش ولكنه بالتحديد ما تقوم به أو ما قد قامت به شركات مثل ديل(5)، كيت ويه، سيسكو وشركات أخرى تنهج ذات النهج. إنها اقتصاديات صانعي المعدات الأصلية

---

(5) See Joan Magretta, «The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell», Harvard Business Review, March - April 1998.

للعالم الإلكتروني. إلاَّ أن الأمر لا ينتهي عند هذا الحد، فعلاقات الموردين الوثيقة وعقود التوريد طويلة الأمد والتكامل العميق بين الأنظمة الشرائية للزبائن والمقادير الكبيرة من العمل التجاري التي تذهب لصالح عدد قليل من نقاط الإنتاج، كل ذلك يجعل أساليب الإمداد اللوجستية أكثر فعالية إلى حد بعيد من تلك التي يقوم بها معظم المنافسين. وأخيراً، لكي تزيد الطين بلة من الناحية التنافسية، احصل على أجرك قبل أن تدفع أجور الموردين الذين تتعامل معهم. فالنمو حقيقة، يتطلب منك تشغيل رأس المال بدلاً من إرغامك على الوقوع في الدين. لهذه الأنماط الجديدة تأثير مدمر على الموردين التقليديين. ويبقى احتمال مضاهاة شركات آي. بي. إم. وكومباك وآخرين لأساس التكلفة في شركة ديل احتمالاً مستبعداً دون سرقة بعض من خطط وأساليب الشركة المذكورة، وهو بالضبط ما حاولوا القيام به. في هذه الأثناء، تستطيع شركة ديل وغيرها أن تقوم بالضغط على المنافسين التقليديين من ناحية الأسعار لتفسح لهم المجال أمام خلق مظلة سعرية يتمتعون تحتها بالأرباح فوق العادية.

وعلاوة على ذلك، فإن القادة ذوي الخلفيات التقليدية يجدون صعوبة في عمل نسخة مطابقة لتركيبة وثقافة نمط العمل التجاري في إحدى المؤسسات بأسلوب مغاير تماماً. في الوقت الذي بدأت فيه شركة ديل أو أمازون دوت كوم أو أي من الشركات المماثلة التي تبدأ من أساس البيع المباشر أو أساس تكنولوجيا المعلومات، أي تبدأ من الصفر، تحاول أغلبية الشركات الوصول إلى هناك من خلال الخفض الدائم لقاعدة التكلفة لإحدى المؤسسات القائمة، وأينما نوجه أنظارنا نرى شركات تحاول القيام بالتغيير.

يقومون بإضافة مواقع على الشبكة للدخول في التجارة الإلكترونية وقناة التوزيع منخفضة التكاليف، إلاَّ أنهم سرعان ما يبدأون بالنزاع مع قنواتهم الموجودة، وعندها، إما أن يقدِّموا الدعم أو أن يشتركوا في عملية التشويه لكي يكونوا منصفين. إن صناعة التأمين ضد الإصابات والممتلكات هي قضية واقعية

حيث تكون المبيعات الإلكترونية في منافسة مباشرة مع العملاء والسماسرة الجدد.

تقوم شركات الإنتاج بشراء برمجيات إدارة سلسلة التأمين وتحاول محاكاة التكامل الانسيابي لشركة سيسكو، ولكن ليس باستطاعتهم عمل نسخة عن التكامل الثقافي لموردي شركة سيسكو أو شركة ديل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشروع الموسع، وبالتالي لا يحصلون على النتائج ذاتها. هذا وتقوم الشركات بشراء أنظمة المشتريات الإلكترونية بشكل مكثف لدى سعيها لحذو نهج شركة جي. أي GE ومقارعة قضايا تتعلق بالتحكم بالجودة عندما لا تقوم بتنفيذ الاستراتيجية التي تتبعها شركة أمازون دوت كوم المتمثلة بإغلاق مواقع الزبائن على الشبكة، ولكنها لا تستطيع محاكاة الأداء الذي قامت بإنجازه شركة أمازون الرائدة في الخفاء. وهكذا تسير الأمور.

غالباً ما يختلف نمط العمل الذي تطوِّره الشركة الرائدة والذي يعيد صياغة قواعد المنافسة في إحدى الصناعات بشكل أساسي عن الأنماط المهجنة التي يرغم الاتباع على العمل بها. عادة ما سيكون القائد قد فكر بالمشكلة بشكل كلِّي أو أنه كان لديه وقت للمقارنة والتعلم، وسيحاول الأتباع الرد بشكل مفاجئ على نمط العمل التجاري البالي وبسرعة كبيرة جداً. لقد تأسست شركة ديل (أصلاً) لتكون شركة ذات تكلفة مخفضة بشكل كلي، إلاَّ أن الكثير من منافسيها يتركون الانطباع أنهم أضافوا التجارة الإلكترونية إلى مجال عملهم الأساسي بكل بساطة كقناة أخرى وليس كاستراتيجية أساسية يتخذونها في أداء عملهم. وقد أوجدت شركة شواب قاعدة تكلفة تختلف كلياً عن تلك الموجودة في شركة ميريل لينش، وبعد أن قوبلت بالاستهزاء من قبل الشركة التقليدية التي كانت مغرمة بمفهوم الخدمة الكاملة، كان من دواعي سرورها التراجع العام عن سياستها السابقة وذلك عندما وجدت الشركة ذات التكاليف المرتفعة أن زبائنها يميلون إلى التجارة ذات التكاليف المنخفضة.

يقوم العمل التجاري الإلكتروني بتقويض أركان العمل التجاري التقليدي رغم مواجهته لقدر من المعارضة من جانب أغلب التقليديين. أما مشكلة التحول المتمثلة بتصحيح مفاهيم هؤلاء الناس فإنها ستشكل الشغل الشاغل لجميع الصناعات على مدى سنوات كثيرة. هذا ولم تستقر هيئة المحلفين بعد في تحديد إن كان بمقدور الشركات التقليدية التحول إلى الطرق الجديدة، أو أن الكثير من الشركات ستلجأ بكل بساطة إلى إغلاق محالها القديمة. قد يبدو هذا تطرفاً إلى حدٍّ ما، ولكن الحقيقة هي في أن الجدل الذي ما يزال قائماً حول هذا الأمر، ليس إلاً دلالة واضحة على جدية الموضوع. وتكمن الحقيقة الاستراتيجية الأساسية في أن الإنترنت والتجارة الإلكترونية قد أوجدتا توجهاً نحو اعتماد استراتيجيات التكلفة الأخفض بشكل دراماتيكي.

البحث عن ضبط النفس:

سوف تبسط مفاهيم التجارة الإلكترونية سيطرتها على تفكيرنا بذلك المزيج من المودة الافتراضية حيال الزبون والاستعراض البلاغي التقني في التلاعب بالمعلومات وسرعة رد الفعل. بيد أن الكثير من الإدارات يوضح أن ليس كل عمل تجاري سيكون عملاً تجارياً إلكترونياً، رغم أنها جميعها ستستخدم بعضاً من هذه الأساليب. على أحدهم أن يقوم بشيء ما، على أحدهم أن يجمع النفايات وعلى أحدهم التعامل مع الأشياء المحسوسة. وتكمن المجازفة في كل هذه الأعمال في أنه سيجري حصرها والاستفادة منها إلى أقصى حد. لنأخذ على سبيل المثال طريق سكة حديد رئيسي في الولايات المتحدة. يبدو أن عدداً أقل من المؤسسات التجارية أبعد عن العمل التجاري الإلكتروني من تحويل القطارات عن مسارها. نعم، بإمكانهم الاعتماد على نظام المشتريات الإلكتروني واعتماد استراتيجيات متعدِّدة تتعلَّق بسلسلة التوريد وحتى الحجز على الإنترنت. الحقيقة الأساسية لعملهم هي تحريك الناس والأشياء، أليس كذلك؟ لقد كانوا مخطئين! آه ما زال عليهم تحريك الناس

والأشياء، ولكن ظهور إحدى شركات النقل المتكاملة، بريدج بوينت Bridge Point على موقع دبليو. دبليو. دبليو دوت بريدج بوينت دوت كوم بالتحديد، قد أثار ذعراً استراتيجياً. تعرض شركة بريدج بوينت المحدودة أن تقوم بشحن البضائع إلى أي مكان، كما وتقوم باختيار البرنامج الأفضل وإبرام الصفقات وإدارة العملية الإنتاجية. لقد وجدت هيئة السكة الحديد الآن نفسها بمواجهة عميل عالم بكل ما يتعلق بوسائط النقل وتكاليفها تقريباً، وليس منحازاً لأحد.

إن التأثير المحتمل لأسعارهم هو تأثير مدمر، إذ أنه يحول دون شراء حصصهم من الشركة ويمنعهم هم بالذات من الدخول في هذه الصفقة. ولا يبقى إلاّ القليل مما تستطيع طرق السكة الحديد أو شركات الشحن فعله. حتى وإن نجحوا في الضغط على هذا اللاعب، فإن لاعباً آخر سيبرز لهم. وسيكون الضغط على التكلفة شديداً. أما الخطأ الاستراتيجي الذي ارتكبوه فكان في التركيز داخلياً على القطارات وليس خارجياً على المشكلة الإجمالية للعميل والتي تتعلق بوسائط النقل.

ويتمثل الحل في قيام مؤسستك بالاعتماد على مبدأ السلعة المحددة، في إدراك أن اللعبة تقوم على تقديم تكاليف أخفض من تلك التي يقدمها منافسوك. عندئذ سيقوم هو أو ستقوم هي بتكوين المظلة السعرية في السوق، مانحين إياك عوائد ممتازة تتماشى مع تكاليفك المنخفضة. ولكن كيف تقوم بذلك؟ في معظم الصناعات، خصوصاً تلك التي كانت معتمدة على السلعة المحددة، فإن معظم التكاليف تكون متشابهة عند أغلب اللاعبين. الجميع يشترون معداتهم من المصنعين القلائل أنفسهم، والجميع لديهم نقابات تسعى إلى موازنة الأجور، والجميع يشترون وقودهم من شركات النفط والمرافق ذاتها. هناك مجالات قليلة يمكنك الحصول فيها على منفعة ما. أحد هذه المجالات هو «تكلفة التحكم بالتكلفة» أي الإدارة. أما السر فيكمن في ابتكار نمط من أنماط العمل التجاري تكون فيه مثل هذه التكاليف منخفضة ومضغوطة بشكل تلقائي.

قضية كانت شركة أيتنا Aetna للتأمين قد أنفقت مبالغ طائلة على عمليات التأمين على الحياة في كندا[6]. مزيج من التنافس الشديد على منتجات محدودة الصلاحية، وتردِّي في السياسات القائمة على الادخار في وجه المنافسة من جانب الصناعات ذات الأرصدة المشتركة وقاعدة تكلفة مرتفعة مع قوة وكيل محترف جعلت من الدفاع عن المؤسسة أمراً صعباً، لدرجة باتت معها الشركة الأم تتوق لبيع كل ما لديها. كانت الاستجابة التقليدية القصيرة الأمد تتمثل بإنهاء نفوذ الوكيل والتحول نحو نظام السمسرة الذي قررت اعتماده. تبعاً لذلك، الكثير من منافسيهم حذوا حذوهم. على كل حال، ورغم أن التحول نحو نظام السمسرة يخفض الإنفاق ويؤدي إلى تنوع في تكاليف الشركة، فإنه يفقدهم أيضاً أي تحكم حقيقي بقوة المبيعات. أما السماسرة فيتعاملون مع خطوط أخرى وذلك لحماية أنفسهم من ضغط أية شركة تأمين معينة. أما الحل الذي توصلت إليه شركة أيتنا فكان شاملاً كحل شركة ديل. فبدلاً من التحول نحو السمسرة، أوجدت شركة أيتنا نظام الامتيازات، مبتدئة بوكلائها المعتمدين، وكانت تنظر إلى أصحاب الامتيازات على أنهم زبائنها، فلم تكن تألو جهداً في تأمين متطلباتهم من الخدمات التجارية. وخير مثال على ذلك هو في بائع خدمات التأمين الذي يقوم ببيع عدة أصناف ويتلقى تقارير من كل من يقوم بتوريد البضائع. هذا الأمر يؤدي إلى مشاكل إدارية لدى محاولتهم فرز كل هذه التقارير. ما وعدت به أيتنا كان الحصول على المنتج من أي مصدر ممكن والتأكيد على أن أصحاب الامتيازات قد تلقوا مجموعة واحدة من المعلومات وأن تلك المعلومات كانت تتماشى مع نظام المحاسبة. سيوفر هذا على البائع الوقت وتكلفة المحاسبة ويجعل حياته تسير بأسلوب أكثر بساطة.

---

(6) The original version of this updated story was told in Gerald Ross and Michael Kay, Toppling the Pyramids: Redefining the Way Companies Are Run, New York: Times Books, 1994.

في هذه الأثناء كانت مهمة القسم المسؤول عن التصنيع في شركة أيتنا، مقتصرة على تأمين المنتج وليس تصنيعه. لقد أقامت أيتنا علاقات مع عدة شركات تأمين أخرى لتأمين أنواع لم تكن لترغب بتقديمها، وأضافت هذه الأنواع إلى العرض الكلي، متخلية عن رأس المال وطارحةً منتجاً مكافئاً أو متميزاً. الحقيقة أن أصحاب الامتيازات لم يكونوا مطالبين بالذهاب إلى شركة أيتنا للحصول على منتجهم (رغم أن الكثير منهم قام بذلك على أية حال) وعملوا على إبقاء وحدة التصنيع في حالة يقظة دائمة.

كان المفتاح لهذا النهج يكمن في ترميم كامل للنظام بأكمله بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والتحويل وسياسات الموارد البشرية؛ إنها في الحقيقة استراتيجية متكاملة تماماً. كان النظام ناجحاً لدرجة أن السماسرة والوكلاء من الشركات المنافسة قد تسابقوا للدخول فيه. وفي هذه الأثناء كان المنافسون يتجهون نحو نظام السمسرة. كانوا يفقدون التحكم ويتمسكون بعمل أي شيء طالما أنهم فشلوا في إصلاح عمليات التصنيع التي يقومون بها.

كانت النتائج التي حصلت عليها شركة أيتنا مذهلة، وقد تمثلت بارتفاع مطرد في المبيعات في سوق لا ترحم أحداً، وإن أسرع النتائج التي حصلت عليها كان تحقيق انخفاض من 40 ـ 50٪ من التكلفة الإجمالية أضافوه إلى أساس التكلفة المنخفضة مقارنة مع منافسيهم، دون فقدان حقيقي للتحكم. والأفضل من ذلك، أن التكاليف أصبحت تدير نفسها بنفسها، من وجهة نظر شركة أيتنا فإن 100٪ من التكاليف متغير حقيقة (أصبحت تكاليف قوة مبيعاتهم السابقة تدخل في عمولة مبيعات أصحاب الامتيازات) وأشرف هؤلاء عليها إشرافاً دقيقاً، مستبعدين جزءاً كبيراً من الدور الذي تلعبه إدارة أيتنا. عندما حصل ذلك، أصبحت أرباح شركة أيتنا أكثر مرونة في مواجهة السوق المتذبذبة، أي عندما هبط العنصر الثابت وارتفع العارض أو المتغير. إن مواضيع التغيير الإداري في مسيرة التحول هذه كانت بالغة الأهمية. كان على الإدارة العليا لشركة أيتنا في كندا

والولايات المتحدة أن تكون مقتنعة وأن تكون على علم بالخطة، ما يعني دونما استغراب، قضية تجارية. كان على الوكلاء والسماسرة، لدى قبول ذلك، الإدلاء بدلوهم في ما يتعلق بتلك الخطة. وقد تحقق هذا من خلال إشراك وكلاء محترمين وأساسيين في خطة تطوير العملية الإنتاجية.

ويمكن التأكيد لوكلاء آخرين أن آراءهم قد تم الأخذ بها وأن النظام كان متناسباً مع احتياجاتهم. وحتى مع ذلك التأكيد، لم تكن قوة المبيعات لتظهر لو لم يقم نك فيلاني، وهو قائد ثَوْريّ ذو موهبة قيادية بإقناعها.

وتمت بعد ذلك تجزئة عملية البيع إلى كيان منفصل إكوينوكس equinox؛ وقد سعت عملية البيع إلى العمل لمصلحة شركة أيتنا وأصحاب الامتيازات معاً. ويعكس ذلك تركيبة الحكم لهذا الكيان الجديد. وأخيراً، فقد واجه خبراء حسابات التأمين حقيقة جديدة وهي إما التأقلم أو التقدم. وفضَّل الكثيرون التأقلم مع ما يعتبر الآن بيئة أكثر إثارة. الواقع أن أحد التغيرات الكبيرة كان التغير الثقافي الذي ينظر إلى موظف المبيعات على أنه زبون أساسي. وحتى ذلك الحين وإلى يومنا هذا، فإن الثقافة الداخلية للكثير من الشركات التي تغلب عليها نظرة خبراء حسابات التأمين نظرة دونية لموظفي المبيعات حيث تنظر إليهم على أنهم من مرتبة دنيا وأنهم يتقاضون رواتب تفوق ما يستحقون. أحد الأسباب التي حالت دون اتباع الشركات الأخرى للنهج الذي قامت به شركة أيتنا، هو أن التغير الثقافي كان أكبر مما كان متوقعاً.

لقد كان التحول في عمليات أيتنا الحياتية ناجحاً إلى درجة كبيرة، وقد يتوقع المرء أن يجري تقليده سريعاً، إلاً أن ذلك لم يحدث. على كل حال، عندما تم شراء شركة إيتنا كندا من قبل ماريتايم لايف Maritime Life سنة 1999، كانت عملية إكوينوكس تُعَدُّ المساهم الرئيسي في السعر المدفوع والبالغ الأهمية.

هناك ثلاث خطوات تساعد في الحصول على مكاسب المنهج الجديد وهي:

- **التوجه نحو انخفاض كمِّي في التكاليف**: لقد حققت شركة أيتنا انخفاضاً يقدّر بـ 40٪ على الأقل في السنوات الأوائل، وكان لعملاء آخرين تجارب مماثلة. ونرى لدى مقارنتهم بمنافسيهم الذين لم يسلكوا سبيل الإصلاح، أن ذلك زوَّدهم بنوع مختلف من أنواع التحول نحو النفقات الأخفض.

- **مباشرة العمل بإخلاص وبشكل كلي دون اللجوء إلى سلاسل الأنظمة المنشأة**: واجهت شركة أيتنا أزمة. فهل كانت ستقوم بمثل تلك الخطوة الأساسية لولا الضيق الذي كانت تعانيه. ربما لا. ولكنها قامت بالتغيير، ولم يكن تغيراً محدوداً. لقد كان عبارة عن إعادة نظر كاملة بالتفكير بالعمل التجاري ضمن نمط جديد. أما الحقيقة فبسيطة وتكمن في منهجية أنماط العمل. هذا وإن إقحام شيء ما على هامش نظام قائم، يمكن أن يشل حركة الاثنين معاً.

- **الإقرار بأن استراتيجيات كهذه تتطلَّب أنظمة تحكم جديدة تماماً**: تظهر تكلفة التحكم في مدراء شكاكين يتفحصون الناس بإمعان وتأنٍّ لدى صنع القرارات. وتحتاج أنماط العمل الجديدة إلى استجابة سريعة واعتماد لنظام التحكم بالتكلفة. الآن يبدو الحل الذي توصلت إليه شركة أيتنا سهلاً. فأصحاب الامتيازات هم رجال أعمال مهتمون إلى أبعد الحد بإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا. ولكن يمكن لأي نظام أن يصمم بحيث يكافأ القائمون عليه لتخفيض التكلفة من خلال إدارة الأداء وقياس الجودة ومفاوضات العقد ومشاركة المكاسب وما إلى ذلك. هذا ويمكن أن يتم التخطيط لاعتماد مبدأ تخفيض التكلفة. إن القدرة على التوجه نحو أساس منخفض ومختلف للتكلفة في العالم الإلكتروني عن طريق العمل التجاري الإلكتروني إنما هي قدرة هائلة. وما زالت الحماسة للقيام بذلك مستمرة

وستتحكم بالعقد المقبل. بيد أنه سواء كان العمل التجاري إلكترونياً أو عملاً تقليدياً محضاً، فإن هناك أساليب تساعد على تخطيط التكلفة المنخفضة. وينبغي أن تكمن نقطة البدء لأي عملية تحول في البحث عن هذه الفرص. إن الثغرة في إدارة التكلفة بدءاً من عالم قطِّع واحرق slash and burn وحتى العالم الحديث لتطور إدارة التكلفة المرتفعة المبنية على التلاعب الكبير بالبيانات وعلى التفكير الاستراتيجي، هي ثغرة عميقة جداً. والمغزى الضمني لنوعية المسؤول المالي للقائد الإلكتروني، بالطبع مغزى عميق أيضاً. أما العصر التقليدي فكان عالم مراقب ضبط القيود، أي الرجل ذو العينين الخضراوين. ويجب أن يكون المسؤول المالي اليوم متماشياً والوسائل التي يستطيع أحدهم استخدامها، ما يعني، من وجهة نظر المدير التنفيذي، أن نقطة البدء في الحصول على نتائج مادية مذهلة هي المسؤول المالي نفسه أو المسؤولة المالية نفسها. إن عدم قدرتك على تأمين المسؤول المالي الأكثر تطوراً والذي يمكن أن تقدمه، يعني أنك قد حجزت لنفسك المقعد الثاني في ترتيب الأفضلية. ولكن على الأفضلية أن تتجاوز البريق التقني المحض. لقد انتهت أيام المحاسب في حجرته الصغيرة وبات على المسؤول المالي أن يكون قادراً على التعامل مع العمل التجاري وفهمه في أبعاده المتعددة، بما في ذلك البعد الاستراتيجي. ففي عالم من النتائج المادية المذهلة يصبح المسؤول المالي الفاعل العامل الأساسي في التحول الذي يطرأ على العمل التجاري.

obeikandl.com

الفصل الثالث

حمل الناس على الانضواء تحت رؤيتك الاستراتيجية

يمكن للخرافات والأساطير أن تكون ذات دلالات معرفية تثقيفية وتنويرية حتى في عصر يتحرك بسرعة إلكترونية. أسطورة الملك آرثر وفرسان المائدة المستديرة هي إحدى هذه الأساطير. بمجرد أن أصبح ملكاً، واجه الملك آرثر ثلاثة تحديات على صعيد القيادة: جَمْعُ شملِ شعبه خلال أزمة الحرب، إشراكهم في قضايا السلم، وإيجاد منفذ ومتنفس للأرواح القلقة. التحدي الأول تمكَّن من مواجهته من خلال المائدة المستديرة وطائفة الفرسان؛ جمعهم على كلمة واحدة، إن لم يكن تجربة واحدة، والكل له رأي يُصغى إليه، رغم أن القرار النهائي يعود للملك نفسه. في أوقات السلم، كان يكرس جهود جميع أعضاء المجموعة لبناء وتحقيق حلم كاميلوت، المدينة الفاضلة التي يسهم فيها كل فرد حسب مهاراته / مهاراتها. أما بالنسبة للفرسان المفعمين بالأرق والقلق، فقد كلفهم بمهمة البحث الروحي عن الكأس المقدسة Holy Grail التي شرب منها السيد المسيح في العشاء الأخير Last supper، والتي أُشيع أنها قد أُحْضِرَتْ إلى إنجلترة من قبل Joseph of Arimathea. آرثر الأسطورة واجه مشكلات ليست غريبة عن قادة التجارة الإلكترونية:

- كيفية التعامل مع الأزمات الاستراتيجية وحلها بسرعة بأساليب تسمح بتنفيذ قوي ومرن.
- كيف تشرك كادر موظفيك بالكامل في مهمة تحسين المؤسسة على أساس مستمر.
- كيف تشغّل مجموعات صغيرة عادةً، على المستوى العاطفي بحيث تمكنهم من أداء واجباتهم بمستوى يفوق التوقعات في المواقف الصعبة.

كل قائد يحل هذه المعضلات بطريقة مختلفة. بيل غيتس فرض عقيدة عبادة شخصية Culf of Personality على مايكروسوفت كونه يلقى من أولئك الذين أسهم في جعلهم أثرياء معاملة أشبه بمعاملتهم لإله. جاك ويلش كان مدرساً هاجسه نقل وجهة نظره إلى الآخرين وجهاً لوجه. الإخوة دونللي أصحاب شركة دونللي ميرورز Donnelly Mirrors إحدى أكبر الشركات الموردة لقطع تبديل السيارات، نسجت مستوى عميقاً من الولاء حول المبادئ الدينية الراسخة. ما فعلوه جميعهم هو أنهم اعترفوا بأن جوهر القيادة يتمثل في امتلاك أتباع، وأن يكون لدى هؤلاء الأتباع المنشغلين فكرياً وعاطفياً، وحتى روحياً قدر أكبر من الالتزام، وأنهم إذا ما منحوا صلاحيات وإمكانيات أكبر، فإنهم سينفذون واجباتهم بصورة أسرع من أولئك الذين لا يقومون سوى بتنفيذ الأوامر. يقدم لنا هذا الفصل مناهج عملية لكل من تلك التحديات الثلاثة للقيادة، مفاهيم ذات قيمة عظيمة في العالم الإلكتروني المتغير بخطى سريعة، حيث التنفيذ السريع، التعديلات المحلية السريعة من قبل ذوي الصلاحيات والالتزام العميق من قبل المجموعات الصغيرة حيال تحريك النشاطات الرئيسية قدماً إلى الأمام، تشكل جميعها عوامل حاسمة. هذا الفصل سيشمل:

- التعاون الاستراتيجي المشترك، توحيد آلاف الأشخاص تحت لواء قضية استراتيجية مشتركة.

- التعاون العملياتي ـ توحيد القوى العاملة بكاملها في عملية البحث لتحسين شروط العمل.
- التعاون الروحي ـ توحيد المجموعات الأصغر حيال القضايا العصية على الحل.

التعاون الاستراتيجي:

شركة لاري ويلات التصنيعية[1] كانت تتعرَّض لضغوط قيود الأسعار الحكومية لكنه كان يرى أن هنالك المزيد من المشكلات الأساسية تلوح في الأفق. فريقه التنفيذي لم يتمكن من رؤية هذه المشكلات. كانوا يعتقدون أن الحكومة ستتغير وأن العمل سيعود إلى طبيعته. لكن لاري رأى أن هذا صعب التصديق.

لقد أحسَّ بأن شيئاً ما أكثر عمقاً يصيب الصناعة. كان يعتقد أنه سيتوجب عليهم إيجاد طريقة جديدة للقيام بالعمل التجاري. عندما انتخب لاري لبدء عملية تنسيق استراتيجية، كانت الضغوط قد أصبحت لتوها أكثر حدة بشكل دراماتيكي. كانت الشركة الأم قد قرَّرت التخلص من هذه المؤسسة الخاسرة وقاموا بطرحها في المزاد العلني. كان الشارون المحتملون قد بدأوا يتوافدون شيئاً فشيئاً، لكن معظم الشارين، كونهم اشتموا رائحة صفقة، بدأوا بعروض أسعار زهيدة جداً لا يمكن حتى لشركة أم تعاني من أوضاع مالية متردية أن تقبل بها.

على الرغم من هذه الرسالة الواضحة جداً من المالكين بأن الشركة عليها أن تعيد تنظيم نشاطاتها بصورة أكثر فاعلية، عندما بدأ لاري عملية التغيير، لم

(1) The original version of this updated story was told in Gerald Ross and Michael Kay, Toppling the Pyramids: Redefining the Way Companies Are Run, New York: Times Books, 1994.

يتمكن من الحصول على دعم حقيقي من فريق إدارته العليا. على الرغم من وجود لافتة «برسم البيع» لم يكن هنالك أي حاجة ملحة أو أي إحساس برغبة عارمة في التغيير.

قضية

شركة لاري كانت «بشكل مثالي تناسب فترة الخمسينيات» استناداً إلى دراسة تتعلق بثقافة الشركة تم إنجازها قبل عام من وضعها على مكاتب الجميع دون أن تمس. تاريخ الشركة كان تاريخاً يتسم بالأمومية المفرطة، الشعور السائد كان: «لا تقلق، أمك ستعتني بك». على الرغم من أن الأم كانت تعرض بيع أبنائها لمن يدفع أكثر، فإن تراخي العادة كان يلقي على الشركة بظلال من الكآبة والانقباض. حقيقة أن أحداً لم يتقدم بعرض جيد، لم تسهم إلاّ في تأكيد وجهة نظر الجميع بأن شيئاً لن يحدث. المشكلة التي كان لاري يواجهها كانت ثلاثية الأبعاد:

- جانب استراتيجي: السوق كان قاسياً، وهو كان بحاجة لنهج تجاري جديد.
- جانب مالي: بنية الشركة كانت مثقلة بأعباء تفوق طاقاتها، وأي تحليل عقلاني كان يشير إلى وجوب إجراء تخفيض كثيف في عدد الموظفين.
- جانب ثقافي: كان لاري محكوماً بقيادة الحركة وعالم مراقبة ذي مخازن كثيفة intense silos ومن دون أي تعاون داخلي تقريباً.

لكي تسوء الأمور أكثر، كان فريق الإدارة العليا يعمل بطريقة غير مرضية إطلاقاً. منافساتهم الداخلية كانت قد وصلت بعمليات الطعن من الخلف والغدر ببعضهم البعض إلى مستوى فن من الفنون. كان لاري قد حاول إحداث تغييرات، لكن أعضاء الفريق كانوا قد انقسموا إلى مجرد حرس قديم وحرس جديد. كان من المتوقع لبرنامج إعادة التضامن والتنسيق الاستراتيجي أن يحل كل هذه المشكلات. بالنتيجة، فقد نجح في حلها. الشركة حققت نقلة دراماتيكية على صعيد الثقافة، عادت إلى الربحية العالية، وأخرجت من السوق.

الرحلة نحو عالمهم الجديد كانت محفوفة بالتقلبات. الهدف كان إيجاد طريقة عمل جديدة، وحمل الجميع على الانضواء تحت لوائها وتنفيذها بسرعة. لتحقيق ذلك كان يتوجب على البرنامج تطوير حلول استراتيجية جديدة، حل مشكلة فريق الإدارة العليا، إعطاء المؤسسة فرصة للراحة والاسترخاء وخلق سلوكيات عمل جديدة. على نحو متزامن، كان لاري يعرف أن ذلك سيمكن من إجراء تقليص كبير في عدد الموظفين دون تعريض المؤسسة إلى هزة مفاجئة قد تؤدي إلى تداعيها. في الحقيقة، فإن فكرة إجراء تخفيض من طرف واحد في موظفي الشركة مفروض من قبل المدير التنفيذي، كان خياراً حقيقياً، لكنه لم يكن يشعر بأنه يمتلك الحق الأخلاقي للقيام بذلك، في الوقت الذي كانت فيه الشركة معروضة للبيع. علاوة على ذلك، لم تكن لديه أية رؤية جديدة للمستقبل، لاستخدامها كأساس لقرارات الناس. النهج الذي تم اختياره كان تنسيقاً تضامنياً استراتيجياً ذا مشاركة مرتفعة، ما يعني إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في وضع استراتيجية تشغيلية لخلق الالتزام من خلال السماح لكل شخص بقدر من المساهمة. إذا ما كانت الفكرة البادية للعيان تنطوي على إيجاد اتجاه استراتيجي جديد فإن الفكرة المستترة كانت تنطوي على إطلاق عملية تغيير ضخمة للثقافة. في شركة كهذه، فإن عملية التغيير هي عبارة عن انتقال من التقليد المتمثل بإرسال إشارة قوية إلى المؤسسة بأن الأشياء ينبغي إنجازها بصورة مختلفة. هذه الطريقة التي تمت من خلالها إدارة الأمور. البرنامج كان يعتمد على مبدأ ورشات العمل. سلسلة من الاجتماعات والندوات على مدى ستة أشهر بدأت بفريق الإدارة العليا وشملت بالتدريج عدداً أكبر فأكبر من المشاركين، أحياناً ضمن مجموعات صغيرة، وأحياناً على شكل جلسات عمل تضم الواحدة منها حتى 100 مشارك في كل مرة. مضمون الجلسات كان ينطوي على خلق رؤية واستكشاف ملابسات تلك الرؤية بالنسبة للشركة وكل جزء منها وصولاً إلى كل فرد من أفرادها. في سياق عملية الاستكشاف تلك، كانت الناس تقترح

إجراء تحسينات حقيقية على هذه الرؤية، رغم أن القرار المالي كان بيد فريق الإدارة العليا. من خلال التودد والمعاملة بالرفق واللين، والمساعدة في ابتكار التوجه الجديد للشركة، فإن كل شخص شعر بدرجة عالية من الالتزام. بنهاية سلسلة الاجتماعات واللقاءات تلك، لم يتم خلق الرؤية فحسب، وإنما وضعها ضمن إطار استراتيجي كامل، وتم كذلك تحديد الإمكانيات اللازمة لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ وبدء العمل بالبرامج الموضوعة لهذا الغرض. الجلسات كانت مختصرة حيث إن فريق الإدارة العليا كان يعكف على دراسة قضية ما ثم تجري إحالتها إلى الفرق الأخرى لتنقيحها أو رفضها (إذا ما كانوا يتمتعون بالقدرة على الإقناع بالحجة والمنطق). الاجتماعات كانت تجري على فترات متباعدة بحيث يمكن إنجاز الوظيفة البيتية أثناء الفترات الفاصلة في ما بينها ويتسنى للحضور استيعاب الأشياء التي تم إقرارها. مع انقضاء الشهور كانت الاستراتيجية تشحذ وتصقل وبدأ الناس يتقبلونها بحماسة واندفاع. لقد تولَّد لديهم إحساس بالتملّك. مع ذلك، بالنسبة لفريق الإدارة العليا، فقد كانت الاستراتيجية الوليدة أكثر بقليل من مجرد فكرة جيِّدة، والأفكار الحديثة حول كيفية التصرف لم تكن أفكاراً واقعية بالنسبة لهم. لقد تقبلوا هذه الأفكار عقلانياً، لكنهم ما زالوا يفتقدون إلى الإحساس بالحاجة الملحة لفعل شيء ما، حتى أسوأ أنواع الجلسات. كان لاري قد أدرك على الفور أن العناصر الأساسية المهمة في الشركة كانوا فقراء. وهكذا وعلى مستوى من الوعي غير المدرك قام بتشكيل فريق إدارته العليا. كقضية، فقد تم تحاشي الحديث عنها وكانت قضية عظيمة غير قابلة للمناقشة. تلك الحالة من الرفض ـ الإنكار العميق التي كانوا يعيشون فيها كانت تمنعهم من الحديث عن الوضع المزري للأرباح بشكل جدِّي. في هذه الجلسة فقد تعرَّض عالمهم لانتكاسة كبيرة. قام لاري بأخذهم في جولة عبر الأرقام واستعرض أمامهم فكرة الاستراتيجية الجديدة ذات المفهوم التجاري البحت في شركة أصغر حجماً بكثير. الصدمة كانت عميقة. فقد أظهرت

الأرقام أن ثلث الموظفين على الأقل سيتوجب عليهم الرحيل في شركة لا تمتلك أي تجربة سابقة على صعيد تخفيض عدد الموظفين، بل فلسفة قوية تتعلّق بالأشياء التي أنت مخوَّل القيام بها. لقد كان التوتر شديداً إلى درجة أن إحدى المشاركات كان عليها أن تغادر إلى سيارتها في موقف السيارات وتصرخ. قد يكون من اللائق القول بأنهم قد تجاوزوا عتبة الرفض ـ الإنكار في تلك اللحظة وتحرَّكوا قدماً، لكنهم لم يفعلوا. لقد احتاج الأمر إلى جلستين أخريين لتحدي الأرقام والنضال في سبيل مواقعهم الفردية قبل أن يستسلموا في النهاية. الإدارة العليا كانت في وضع صعب.

كانوا بمواجهة المدير بمنطقه العنيد المتصلب على صعيد الأرقام الذي يضغط عليهم من الأعلى إلى الأسفل، الإدارة المتوسطة التي تقرر إشراكها في العمل وساعدت في تكوين مستقبل قائم والتي تضغط عليهم من الأسفل إلى الأعلى. الضغوط التي مورست عليهم لتنفيذ الرؤية التنظيمية الجديدة التي ستساعد الشركة على التعايش مع حجمها الأصغر كانت هائلة وبدأوا شيئاً فشيئاً بتقبل الاستراتيجية الجديدة كجزء لا يتجزأ من سلوكهم وطريقة تفكيرهم. العملية الآن تحولت من حيِّز ابتكار الفكرة إلى حيِّز تنفيذها. البرامج العملية جرى تسليمها لأعضاء الفرق ذات المهام المشتركة الذين قاموا بدراستها وبدأوا بتنفيذها. عقد الأداء لكل شخص كان يعكس الخطة الجديدة. مع وجود خطة محكمة موضع التنفيذ، إلى جانب دلائل على دعم وتحفيز داخلي هائل وعدم وجود شارين حقيقيين، فإن الشركة الأم أخرجت نشاطها التجاري من السوق، الأمر الذي أعفى مديرها من الالتزام الأخلاقي، حيث عمد إلى التخلص من معظم أعضاء فريق إدارته العليا الأقل استعداداً للإصلاح وتنحية البقية إلى مواقع لا يمكنهم فيها أن يتسبَّبوا بأي ضرر. أما الآخرون فقد كلفهم بالعمل في برامج خاصة بالقيادة. أولئك الذين كانوا قادرين على خدماتهم. كان يسعى إلى إيجاد قيادات جديدة بعضها من الخارج وبعضها من الداخل، ومارس ضغوطه عليهم لحملهم على وضع الأنماط الأساسية للسلوكيات القيادية الجديدة.

لاري نفسه اتجه صوب قمة المجد في الشركة الأم. التخفيض المزروع في عدد الموظفين حدث في جو من الحزن ولكنه تم بهدوء. الناس كانت قد تفهمت الضرورة وقبلت بها. التنفيذ تم قبل موعده المقرر. كان من المقرر له أن يستغرق أربع سنوات إجمالاً، لكنه أنجز في سنتين، ومعه برنامج التضامن والتنسيق الاستراتيجي. المحافظة على سرعة التجاوب تلك لم تكن أقل صعوبة من إيجادها، ولكن بعد ست سنوات، لا تزال الشركة ناجحة إلى حد كبير على صعيد صناعة ليست باليسيرة، بعد أن نفذت الأنظمة والتقنيات الجديدة بيسر وسهولة بفضل التضامن والتنسيق الأساسي والمبدئي الذي أوجده لاري. عندما يعرف كل شخص الهدف الذي يتجه إليه، فسيكون الوصول إلى هذا الهدف أسهل بكثير.

إن خبرة لاري على صعيد التخطيط الذي يتطلب نسبة عالية من المشاركة ليست بالأمر الجديد. إنها خبرة يمكن الاستفادة منها في أي مكان وفي أي زمان، وعلى الرغم من أنها تتطلب تخطيطاً دقيقاً، يمكن تعديلها لتلائم شركات من كافة الحجوم. خلق التضامن والتنسيق يتطلب جهوداً لا يستهان بها، ويتطلب بالنسبة للمؤسسات التقليدية سلوكيات جديدة. الميكانيكيون في مواقعهم هنالك في الأسفل، ولكن هنالك في البداية كلمة تحذير. إن إنجاز الشركة للتضامن والتنسيق المستمر الذي يشكل أساس التحول يعتمد إلى حد بعيد على مواقف الإدارة العليا. المشاركة هي سلاح ذو حدَّين. بمجرَّد أن تبدأ بها فإنها تدفع في الحال نحو سلوكيات جديدة في المؤسسة. التراجع آنذاك يشكل خطوة على قدر كبير من الأهمية، شبيهة بعملية سحب البساط من تحت أقدام موظفيك. وهكذا، قبل أن تبدأ اسأل إذا كنت تقدم الالتزام بذلك، والأهم من ذلك إذا كانت إدارتك العليا ستدعمك.

ديف هيرلي كان يعمل في قسم رئيسي لإحدى شركات المواد الصيدلانية، وكان قد تم التعاقد معه اعتماداً على نجاحه في تحقيق تحول على صعيد الأرباح في إحدى الشركات المنافسة، حيث كانت استراتيجيته تعتمد

على تحقيق مشاركة مرتفعة. عندما جرَّب تطبيق الشيء نفسه على موظفيه الجدد، أُصيب فريق الإدارة العليا بحالة من الرعب. فلسفتهم كانت تعارض مشاركة الناس وكانوا يعزون كل مشكلة تصادف ديف إلى نمط الإدارة المرتبكة. لا حاجة بنا إلى القول إن ديف لم يستمر.

المحتوى والعملية

هناك جزءان لتحقيق التنسيق: المحتوى والعملية. المحتوى يفترض أنك تمتلك وسيلة لإشراك الناس والتركيز على الأدوات والحقائق التي ستستخدمها لتقديم مردود استراتيجي، الأمر الذي ستسير الشركة على هَدْيِه. أما العملية فتتعلق بالطريقة التي تنظم من خلالها نشاط التنسيق. المحتوى يخاطب وجهة وطريقة، أمّا العملية فتخاطب الطريقة التي يُشرَك الناس من خلالها مادياً.

تحديد المستوى

من غير المحتمل على الإطلاق أن يكون لدى كل شخص المعارف والآراء نفسها في بداية عملية استراتيجية، طالما أن كلاً منّا له وجهات نظره وأهواءه الخاصة.

إن عملية تحديد المستوى هي أسلوب توضع من خلاله كافة تلك الآراء ووجهات النظر على طاولة البحث، حيث يتم البدء بصياغة التنسيق.

كان ذلك يتم تقليدياً من خلال المقابلات السرية بمردود استرجاعي لا يمكن أن يعزىٰ إلى مصدر محدد؛ المادة نفسها يمكن طرحها بوضوح خلال ورشة العمل باستخدام جهة مساعدة تقوم بتقديم النصح والإرشاد، رغم أن هذا يستهلك قدراً لا بأس به من وقت ورشة العمل الثمين. القيام بذلك خلال ورشة العمل يمكن أيضاً أن يكون أقل فاعلية، لأن الناس غالباً ما تكون أقل رغبة بالإفصاح عن همومها الحقيقية في ورشة عمل، ما يبعث فيهم الشعور بأن تلك الهموم قد تكون بمثابة مخاطرة شخصية.

هذا النشاط بالغ الأهمية. إذا لم يتم طرح القضايا بشكل مترو ومدروس، فسوف تبدو على أية حال بهيئة من عدم التنسيق وسوف تسهم في صرف النقاش بعيداً على القضايا الأساسية. إذا ما كانت تستخدم جهة مساعدة أو مبسطاً facilitator، فينبغي عليه / عليها تقديم المستوى الموضوع على شكل قصة تتحدث عن الوضع / الحال الذي تقف عنده المؤسسة، وهي تحمل مرآة أمام المجموعة، واستخدام مفرداتهم الخاصة حيثما أمكن ذلك.

يمكنك أيضاً أن تتوقع من الجهة المساعدة تزويدك بتشخيص وصفي بعد التغذية الراجعة feedback، يقدم رؤية أصلية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة والشيء الذي ينبغي القيام به. إن مناقشة التغذية الراجعة يكمن حيث يحدث قدر كبير من التعلم. تقليدياً، تكتشف المجموعة أنها على قدر من التوافق أكبر بكثير مما كانت تعتقد. بالنسبة لقضية لاري، فإن التوترات الحاصلة لدى أعضاء فريق الإدارة العليا جرت إثارتها، وعلى الرغم من ظهور بعض المفاجآت على صعيد التفاصيل، فقد كان هنالك توافق حول القضية الكبرى. تحديد المستوى يجب أن يقدم كأول بند على جدول أعمال أول اجتماع لفريق الإدارة العليا، ويمكن أن يقدم لاحقاً لكل مجموعة موسعة على حدة بشكله الكلي أو الموجز. كل مجموعة قد تعرب عن دهشتها تماماً كون فريق الإدارة العليا متفهماً للمشكلات مثلهم تماماً. إنه رد فعل جماعي. لا يمكن تحقيق أي مكسب بالإبقاء على هذه التغذية الراجعة سريةً، طالما أن النسخ ستتسرب على أية حال.

الرؤية

بما أنه الأبسط، فإن التضامن والتنسيق الاستراتيجي يدور حول تحديد الوجهة، الرؤية، ومن ثم اتخاذ قرار حيال كيفية الوصول إلى هناك، الاستراتيجية وخطة العمل. لا يبدو أنه أمر معقد، لكن محيطات من الحبر أريقت ولا تزال في مناقشة ما هي الوجهة بالضبط وكيف تقوم بتحديد الأدوات

لوصف الطريق إلى هناك. إن مسألة تحديد الرؤية بشكل خاص قد مرت بمراحل من الاستحسان وأخرى من الاستهجان. الحالة الراهنة لطبيعة العمل تحدد مجموعتين فلسفيتين. الأولى تشير إلى شركات مثل ميرك Merck وهيوليت باكار Hewlett - Packard ونايك Nike ووالت ديزني Walt Disney وجي. إي GE وغيرها، وتركز على نهج متعدد الجوانب من الرؤى الواضحة والضمنية التي تشمل القيم الأساسية للمؤسسة، بعض الأهداف الملحة، وذلك الذي يسميه كولنز وبوراس(2) بالـ بي. إتش. إيه. جي Big Hairy Audacious Goal (BHAG ـ نداء عمره 10 ـ 30 سنة سيلهم الناس للنهوض باكراً.

بعض الأمثلة التي سيستشهدون بها؛ وولت ديزني تتميز بقيم قوية حول الخيال والشمولية، وهيوليت ـ باكر حول احترام الأفراد والالتزام بالمجتمع وتحقيق مساهمات تكنولوجية للشركة. شركة نورد ستروم Nordstrom لديها هاجس يتعلق بخدمة الزبائن، وشركة نايك هاجس يتعلق بالمنافسة المتطرفة، وبروكتر آند غامبل Procter & Gamble بجودة المنتج وسوني Sony بتطوير الثقافة اليابانية.

هذه القيم ينبغي أن تكون صالحة لمئة سنة وينبغي أن تستكمل بإحساس جلي ومشرق حول هدف الشركة ومقصدها. إن هدف الشركة ومقصدها لا يشتملان على تحقيق المكاسب المادية أو رفع ثروة المساهمين إلى أقصى حدودها، واللذان يعدان موجهاً استراتيجياً ضعيفاً في أحسن الأحوال؛ ولا ينبغي الخلط بينهما وبين الاستراتيجيات المحددة للمؤسسة والتي يمكن أن تنتقل باستمرار. هدف الشركة هو، استناداً إلى كولنز وبوراس، سبب ومبرر وجود الشركة، لماذا هي موجودة في المقام الأول.

في شركة موتورولا، يركز الناس على تحسينات نوعية سيكس سيغما

---

(2) J.C. Collins and J.I. Porras, «Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, September-October 1996.

obeikandi.com

Six Sigma. في وولت ديزني، يكون التركيز على الأطفال الذين يستمتعون فقط بمشاهدة أفلام الرسوم المتحركة. شركة ديل Dell قد تصف سبب ومبرر وجودها بأنه يهدف إلى جعل عملائها التجاريين أكثر نجاحاً. إذا ما تابعت إحدى الدراسات التحليلية لأحد الأسباب الأساسية، ومضيت في الاستفسار عن سبب وجودك هنا، فإن النتيجة النهائية غالباً ما تأتي لبعض المنافع الاجتماعية التي تكمل عملية تحديد القيمة. تضع بي. إتش. إيه. جي نصب عينيها أهدافاً لا يمكن تحقيقها إلاَّ من خلال جهود متفانية شجاعة. الهدف الأسمى لشركة بريتش إيرويز British Airways والذي يتمثل في سعيها لتبؤ مكانها كأفضل شركة طيران في العالم، في وقت لم تتمكن فيه من تحقيق سوى تصنيف مقبول على صعيد عدد الركاب، يشكل مثالاً غالباً ما يتم الاستشهاد به. إن مسعى شركة وول مارت Wal - Mart لأن تصبح شركة من الحجم السوبر، ومسعى شركة نايك لسحق أديداس Adidas وعزم جي. إي. لأن تكون الأولى أو الثانية في أي سوق من الأسواق، كلها تشكل أمثلة على الأهداف البعيدة المدى التي يمكن أن تطمح الشركة إلى تحقيقها. ولكل من هذه الأهداف حيز / إطار من السنين لتحقيقه ويمكن وصفها وصفاً بليغاً بارعاً أو التعبير عنها بأروع القصائد الشعرية:

«أَنزِلْ إنساناً على سطح القمر خلال عشر سنوات» أو «قاوم الغزو حتى آخر رجل بالقتال على الشواطئ» هي عناوين ملهمة: كان يمكن لأمريكا أن تنهار لأسباب هندسية وجيهة، وكان يمكن لبريطانيا أن تهزم لو أن الألمان طوروا السلاح الجديد للدمار الشامل قبل بضع سنوات. تأمل هذه المكونات الرُؤيوية، وانسج الأقاصيص حولها، وسوف تكون قد وضعت البذور الأولى لثقافة تجارية بعيدة المدى.

بوجود الخوف المسموم لـ تايلينول Tylenol فقد كان رد فعل جونسون آند جونسون Johnson & Johnson متماشياً مع أخلاقياتها، حيث عمدت إلى

سحب كافة منتجاتها من الأسواق بغض النظر عن خسارة مؤقتة. هذا يشكل الآن جزءاً قياسياً من الأساطير التي تم نسجها حول تلك الشركة. على غرار أميركان إكسبرس American Express فإن نوردستروم تركز على الجهود البطولية لمدراء المبيعات ومقدمي خدمات الصف الأول. هذه إحدى المدارس؛ المدرسة الأخرى هي أكثر تحديداً وأكثر عملياتية. هذه المجموعة تسعى إلى تحقيق أهداف عملية أكثر بساطة، من خلال التركيز على المنتجات ومجموعات الزبائن التي تجري خدمتها.

هناك، تتحدث الرؤية عن كونك القائد في صنع أفضل الأشياء أو تقديم أفضل الخدمات للزبائن. إنهم أقل اهتماماً بالرؤى الكبيرة منهم بالتوجهات السوقية المحددة، أقل اهتماماً بالاتجاه العام وأكثر اهتماماً بالاستراتيجية المحددة. إنهم يريدون رؤية وآراء وحقائق توفر لهم دلالة محددة. الحياة هنا أكثر دنيوية، لكنها ليست بالضرورة أقل إدراكية وقيمة. لقد أعادت مجموعة لاري ويلات التفكير بمجمل استراتيجيتها بالتركيز على موزع منتجاتها على أنه عميلها الأول، والتقليل من التركيز على عملها النهائي الذي لن يعود على الشركة إلاَّ بمزايا تنافسية ضئيلة. هذا التركيز على ما هو محدد وعملياتي لا يتنافى بالضرورة مع أطر العمل بعيدة المدى. إنه أمر قابل للفهم والاستيعاب بالنسبة لأحد أقسام هيوليت باكار أن يكون لديك رؤية محددة في سياق الفلسفة الأوسع نطاقاً للشركة، وعلى الأرجح فإن كافة الأقسام لديها ذات الاستعداد. مع ذلك، فإن الرؤية المحددة بالنسبة للكثير من الشركات تكمن حيث يريدون لها أن تكون. لا يمكنهم أن يتطلعوا إلى ما هو أسمىٰ من ذلك. المؤسسة لا تحمل ببساطة ذلك القدر من الاستثمار الشخصي للناس هناك، أو أن احتياجاتهم ملحة إلى درجة أنهم لا يستطيعون رؤية العالم الأرحب. إنهم لا يستطيعون التفكير بـ بي. إتش. إيه. جي. لأنهم لا يملكون الثقة بأن مؤسستهم ستستمر. بريتش إيرويز لن تختفي في السنة المقبلة أو حتى العقد

المقبل، لكن مؤسسة «جو» الصغير ستفعل بالتأكيد. القاعدة الأساسية لأي وضع ينطوي على تغيير هو أن تبدأ من المكان الذي يوجد فيها المريض.

إذا كان المريض ينزف حتى الموت، عليك أن تخضعه على الفور لعملية جراحية إسعافية بأسرع ما يمكن والوصول به إلى وضع مستقر، وبعدها يمكن لك وله العودة إلى الرؤى والمفاهيم الأوسع نطاقاً. عند وصفك لمثل هذه الرؤية المحددة، يكون التركيز بمثابة كل شيء. هنالك مدرسة للكتاب الرؤيويين ـ حتى للرؤى العملياتية المحددة ـ الذين يسعون إلى تطوير قضايا تشمل احتياجات مجمل المساهمين. هذه خطيئة فادحة؛ ركز حصرياً على الزبون. مبادئ الرؤية، لا سيما المحددة منها، تشكل أدوات التغيير، وأحد أهم مفاهيم التغيير وأكثرها إلزاماً هو وجود «راية في الخارج» تتجمع حولها المجموعات المتباينة. الزبون هو الراية الحقيقية الوحيدة ومصدر الدخل والثروة المتفق عليه بشكل منسق للشركة. لتكن رؤيتك متمحورة حول الزبون بشكل حصري وتعامل مع بقية المساهمين كمقومات وعناصر لا بد من التوجه إليها باستراتيجية تغيير وليس كجزء من الرؤية. في هذا العالم تكون الرؤية محكمة ومحورها الزبون، والمهمة هي التي تحدد النتائج والنهج.

مناقشة الاستراتيجية:

عمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي، تحديداً، تشتمل على مناقشات للاستراتيجية والأفكار التي تشكل تقليدياً مجال الاهتمام الأول لكبار المدراء أو أخصائيي الاستراتيجية. مع ذلك فإن جوهر معظم الأفكار الاستراتيجية القوية يكون من السهل استيعابه. التقسيم والكفاءة وتحديد المواقع والشؤون المالية الأساسية وغيرها يمكن جعلها في غاية التعقيد أو في غاية السهولة، البدائل هي عادة في يد الجهة المساعدة. القضية هي في اتخاذ القرار حيال الأفكار والمفاهيم الأكثر أهمية والأدوات التي ترغب بتركها بين أيديهم.

في شركة جي. إي، المسعى الدؤوب لـ جاك ويلش لم يكن لهاثاً نزوياً

وراء آخر الأفكار والمفاهيم والتي ترمي فيه الجديدة بالقديمة خارجاً، وإنما تراكم مضطرد[2] لأدوات اتخاذ القرارات. بعض الأفكار والمفاهيم التي ترغب في إيصالها سوف تلقى معارضة، لكنها إذا كانت هامة على الصعيد الاستراتيجي، فابق ملتزماً بها.

على سبيل المثال، فإن تحديد موقع إحدى المؤسسات التجارية في السوق يتطلب صنع قرارات حول أي مجموعات من الزبائن تريد أن تركز عليها. عملية الاختيار هي أمر في غاية الأهمية من أجل التحديد الأمثل للموارد والتحقق من أن الصورة التي تريد أن تبرزها هي صورة واضحة وغير مبهمة. الناس تمقت سياسة التخلي عن الزبائن ـ برغم كل شيء أنظر كم من الجهود بذلت لكسب هؤلاء الزبائن في المقام الأول ـ لكن التركيز يعني الخفض التدريجي للوصول إلى نواة من الزبائن المفضلين. الشركة التي لا تخدم أحداً بشكل خاص، هي شركة تتجه نحو ما يسمى «بالتحديد السلعي» ربما ذات الشرك بالضبط الذي تجاهد للخروج منه. في عالم الكفاءات، الناس يكرهون الاعتراف بأنهم ليسوا الأفضل في الصف. مجموعات المصالح الخاصة تنظر إلى الاعتراف بالدونية على صعيد الكفاءة كخطوة نحو الاعتماد على مصادر خارجية للحصول على السلعة وتحاول تحريض المنطق أو مقاومته من خلال انتقاد أفكاره والانتقاص من قدرها. قد تسعى إلى التملص والاحتجاج، ولكن لا تستسلم.

من الرؤية إلى الواقع:

بغض النظر عن البنية المحددة للرؤية فهي بحاجة لترجمتها إلى أفعال بوسع الناس القيام بها. مرة أخرى هنالك وفرة من المصطلحات والخطط،

(3) بيتر إم سينغ، رقصة التغيير The Dance of Change:
The Challenges of sustaining Momentum in Learning Organizations. New York: Currency / Doubleday, 1999.

لكنها جميعها تؤول إلى شيء في غاية البساطة. حدد الرؤية وقرر ما هو الشيء الذي يتوجب على الشركة القيام به لتحقيق هذه الرؤية والعناصر المطلوبة لتحقيق تلك الكفاءات. لقد شهدت السنوات العشرون الأخيرة التركيز على الخطوة المتوسطة بطرق مختلفة.

خلال فترة الثمانينيات، كان تركيزنا على العوامل الحاسمة للنجاح، ولكن بنهاية العقد، انتقل تركيزنا إلى العمليات التي تسهم في تحقيق النجاح الحاسم كرد فعل على حركة المساواة equality movement. مفهوم الكفاءة جاء مباشرة، وانتقل الناس إلى الكفاءات الأساسية.

التركيز اليوم يدور حول القدرات الأساسية. المفردات تتغير لكن القضية تبقى ذاتها. لقد كان التحرك نحو العمل الفعلي أقل حدة، رغم كثرة عدد النقاشات حول ماهية الاستراتيجية. يمكن للتحديدات أن تساعد، ولكن الوصول إلى مفهوم العمل الفعلي هو في نهاية المطاف القضية الأهم، لأنه النقطة التي تبدأ عندها اللعبة.

كل التخطيط في العالم لا يعني شيئاً إذا لم يقترن بالأداء الفعلي. لا بد من التوافق على الخطوات العملية ولا بد من تحديد المسؤوليات ومساءلة الموظفين بشكل أساسي كأفراد أو كمجموعات، كما ينبغي على برنامج العمل الفعلي أن يتضمن تعويضات.

سلسلة من ورشات العمل:

كافة عمليات التنسيق الاستراتيجي تكون مبينة على أساس ورشات العمل. يتمثل هدف ورشة العمل في مناقشة الأفكار وتحليل النشاط التجاري. عدد المشاركين في ورشة العمل يختلف من ورشة إلى أخرى. الورشات المبكرة لفريق الإدارة العليا قد تضم من 8 ـ 12 مشاركاً، ولكن مع توسيع نطاق أعضاء الفريق، قد يزداد العدد إلى 25 ـ 30 مشاركاً للشركة متوسطة الحجم.

بالنسبة للشركات ذات الحجم الكبير جداً، فإن عملية التوسيع الأولي هذه قد تنقلك مباشرة إلى فريق عمل يضم نحو مئتي عضو. مع انتقالك إلى قدر أكبر من المشاركة الجماعية، فإن العدد المألوف هو من 70 ـ 80 مشاركاً في الشركات متوسطة الحجم وأكثر من ذلك في الشركات الأكبر حجماً. مع انطلاق هذه العملية، فإن مجموعات تضم ما يفوق عن 200 مشارك قد لا تغدو أمراً مستغرباً. في كل مرة تحقق فيها قدراً من التقدم على صعيد الحجم فإن نمط التسهيلات ينبغي أن يتغير من النمط الأكثر بساطة إلى النمط الأكثر تعقيداً.

المواقع البعيدة هي أمر ينصح به. أنت تريد لتركيز المشاركين أن يكون منصباً بشكل كلي على القضايا موضوع النقاش. ستكون بحاجة للإشراف على المكالمات وجعل مسألة الحضور أمراً إلزامياً لا تقبل بشأنه أية أعذار إلاَّ عذر حدوث وفاة في العائلة. كل أمر تجري مناقشته ينبغي أن يكون محاطاً بحيز من السرية والكتمان، ما يشجع المشاركين على التحدث بصراحة وانفتاح. النقاش ينبغي ألاَّ يتجاوز جدران الغرفة، ورأي كل شخص يجب أن يؤخذ بذات القدر من الجدية والاهتمام؛ وبمجرد أن يتم اتخاذ القرارات على المشاركين التقيد بها. عليك أن تلزم المشاركين بسلسلة من الاجتماعات المعدة سلفاً، لأن الإعداد لمثل هذه المناسبة مرة أخرى قد يستغرق وقتاً طويلاً. الأسوأ من ذلك أن المجموعة قد أنجزت كل شيء في اجتماع واحد.

المشاركة البناءة:

الاجتماعات الأولى ستكون مخصصة لمدير الشركة وأعضاء فريق الإدارة العليا فقط، كونهم مضطلعين بمعالجة قضايا الشركة ومسؤولين عن ملء الفجوات المعرفية لديهم لكي يصبحوا في وضع مريح يؤهلهم لتوسيع نطاق العملية بشكل يمكن من إشراك الآخرين.

الثانية ستتضمن مجموعة أكبر يشكل فريق الإدارة العليا نواتها. الأعضاء الأساسيون المحتملون لفريق الإدارة العليا ينبغي أن يضافوا إلى القائمة.

أشخاص مستقلون بأفكار حيادية ونجوم وأشخاص يتمتعون بالقدرة على وقف مجرى الأحداث ينبغي أيضاً دعوتهم للمشاركة. في التوسع الثالث، سيتم إشراك مجموعة أوسع نطاقاً بكثير. سيتم اختيار كل شخص على حدة، لأنهم مسؤولون عن بعض الأقسام الأساسية في المؤسسة، أو يكون لديهم رؤية خاصة. في المرحلة الرابعة، يمكن للبرنامج أن ينتقل إمّا إلى مجموعات حجومها متنامية باضطراد، أو أن تجري تجزئته إلى اجتماعات لمجموعات صغيرة حول وظيفة محددة أو سوق محدد أو أية مهمة ذات مغزى استناداً إلى طبيعة عمل مؤسستك. حتى الاجتماعات الكبيرة جداً تنحى نحو الاعتماد داخلياً على مجموعات أصغر حجماً كل منها يضطلع بجانب أو مجال معين من جوانب ومجالات البرنامج.

دور فريق الإدارة العليا:

إن دور فريق القيادة هو دور محوري في عملية التحول هذه. على غرار قضية لاري، يمكن لأداء فريق الإدارة العليا المباشر لمدير الشركة أن يكون أداءً غير مرضٍ إطلاقاً. في الشركات القديمة حيث يعرف الناس بعضهم البعض على مدى سنوات، يعمد مدير الشركة الجديد إلى تغيير فريق الإدارة العليا بهدف ضخ دماء جديدة في إدارته، أو قد يتورط هذا الفريق في صراع على الصلاحيات. إذا ما تم إجراء تغيير جزئي في فريق الإدارة العليا وتم إدخال عدد بسيط من الوجوه الجديدة، سينشأ هنالك قدر لا بأس به من التوتر بين الحرس القديم والحرس الجديد. أمامك خياران: بوسعك أن تتجاهل حالات التوتر في فريق الإدارة العليا والتعامل معها على أنها ظاهرة طبيعية، أو التعامل معها على أنها قضايا إنسانية من قضايا العمل الجماعي، أكثر من كونها مشكلات استراتيجية. أو يمكن النظر إلى هذه التوترات على أنها قضايا استراتيجية أساسية لها انعكاسات عميقة على طريقة أداء عمل المؤسسة. الحل بالنسبة لقضية لاري كان يتمثل باستخدام عمليات التنسيق لإرغام فريق الإدارة العليا على السعي

لحل مشكلات العمل التي تواجههم جميعاً وتطوير رؤية واضحة حيال الهدف الذي تتجه إليه المؤسسة وملابسات تلك الرؤية. بعد أن يتم تطوير هذه الرؤية، يمكن تحديد الملابسات بالنسبة للمؤسسة وطرح هذه التوترات على بساط النقاش تمهيداً لحلها. عدم القيام بذلك يؤدي إلى تفاقم هذه التوترات ومضاعفتها. هذا التوتر في فريق الإدارة العليا هو أحد الأسباب التي تدفع بمدراء الشركات الجدد إلى استبدال كبار موظفيهم الحاليين بآخرين يختارونهم بأنفسهم. هذا المفهوم المتمثل بتعيين أشخاص يعتمدون عليك هو مفهوم قديم جداً، ولكن بمقدوره غالباً تبسيط عملية حمل أعضاء فريق الإدارة العليا على العمل يداً واحدة. مع ذلك، قد يخفق هذا النهج أحياناً، حيث يمكن للنزاعات الشخصية أن تحصل بين أعضاء الفريق الجديد. الارتباك والفشل بالنسبة لفريق الإدارة العليا في الانسجام مع الاستراتيجية سيخلف آثاراً مدمرة على بقية أقسام المؤسسة. المنافسات ستعيق التعاون والاسترايجية ستعرض للنقد اللاذع أو التجاهل، وأولئك الساعون إلى النفوذ سيحاولون توسيع نطاق تلك الفجوات. يشكل التضامن بين أعضاء فريق الإدارة العليا مطلباً لا بد منه إذا ما أريد للمؤسسة أن لا تصاب بحالة من الشلل الجزئي أو الكلي. إن فريق إدارة عليا بعيداً عن العمل الجماعي أو التضامني إذا ما وضع في تجربة على هذا الصعيد، قد يواجه موقفاً من اثنين:

1. عملية التنسيق سوف تفشل، حيث إن الصراع على النفوذ سيكون مهيمناً عليها.

2. أعضاء فريق الإدارة العليا سيحملون على أداء واجباتهم على النحو الأمثل من خلال إشعارهم بالخجل من قبل ردود أفعال بقية موظفي المؤسسة عندما تتكشف القضايا الاستراتيجية الحقيقية.

من الصعب أن تقرر أياً منها سيحدث، ولكن في العلاقات الاجتماعية على هذا المستوى، غالباً ما يكون فريق الإدارة العليا بمثابة حبة البندق في

كسارة البندق. مدير الشركة صاحب الرؤية الكبيرة يمارس الضغط من الأعلى، والناس تمارس ضغوطها من الأسفل.

توسيع نطاق فريق الإدارة العليا:

معظم مجموعات الإدارة العليا التي تضم رؤساء لأقسام ومجموعات إنتاج مختلفة تمثل خياراً ضيقاً جداً لصياغة الاستراتيجية في عملية التضامن والتنسيق. لا بد من توسيع نطاق هذا الفريق ليشمل لاعبين رئيسيين داخل الأقسام والعمليات. بعض النجوم الصاعدة والكثير من المستقلين من المستعدين للتعبير عن آرائهم بصراحة وجرأة (غالباً ما يقولون ما لا يقال). في التطبيق العملي، كل شخص قادر على تطوير ودعم تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال أو وقف هذا التنفيذ، ينبغي إدراجه ضمن هذا الفريق.

توسيع نطاق المجموعة يمكن أن يشكل صدمة لأعضاء فريق الإدارة العليا كونهم سينظرون إلى مثل هذا التوسع على أنه تقليل لنفوذهم وصلاحياتهم؛ وإلى حد ما هو كذلك. من المرجح أنهم سيقاومون مثل هذه الخطوة، أو يصرون على إنجازها سياسياً بالشكل الصحيح بوجود ممثلين في كافة الاتجاهات، بغض النظر عن الإسهام المحتمل للفرد. إذا ما ألفيت نفسك أمام هذا النوع من الطلب، حاول أن تبدي نوعاً من المقاومة، قبل أن تذعن للأمر الواقع. من الأفضل أن تستقطب عدداً أكبر وليس أقل من الناس، والبقية بالتالي سيضغطون على أولئك الذين ليس بمقدورهم المساهمة. اختيار الأشخاص الذين سيشكلون جزءاً من فريق الاستراتيجية الموسع هذا يتضمن رسائل إلى بقية كوادر المؤسسة.

أولئك الذين لم يتم اختيارهم بحاجة لجرعة من الدعم المعنوي، مع الحرص على عدم إعطاء أولئك الذين تم اختيارهم أكثر من حجمهم الحقيقي. عملية التوسيع الأولية لفريق الإدارة العليا ينبغي أن تبقي عدد أفراده ضمن نطاق معتدل ممكن إدارته، بمعنى ألاَّ يزيد العدد عن 30 في شركة ربحية.

إذا ما أصبحت المجموعة كبيرة جداً فإن عملية النقاش تغدو طويلة ومعقدة للغاية؛ هذا لا يعني أن الأعداد الأكبر لا يمكن التعامل معها بنجاح. في الحقيقة أنه لأمر شائع في الشركات غير الربحية بهيكلياتها البسيطة، وفي المؤسسات الكبيرة للغاية، أن تكون الأعداد أكبر بكثير. مع ذلك، فإن الأعداد الأكبر تكون إدارتها أصعب.

توسيع نطاق المشاركة:

مزيد من التوسع في المشاركة يتطلب اعتماد / تبني منطق الشركة ذاتها. في الشركة ذات البنية الوظيفية القوية التي لا يعتزم تغييرها، فإن المستويات اللاحقة من المشاركة ينبغي أن تكون ضمن المجموعات الوظيفية، حيث يقوم كل قسم ببناء استراتيجيته الخاصة في سياق الاستراتيجية العامة للمؤسسة برمتها. في الشركات التي تحتوي على مجموعات متداخلة المهام والوظائف، لِنَقُلْ حيال الأسواق، فمن الأفضل الإقدام على المشاركة باستخدام هذه الهيكلية. المنهجيات المختلفة يمكن صياغتها عندما يغدو بالإمكان جمع الناس في المكان نفسه. قد ينظرون إلى الاستراتيجية بادئ ذي بدء من وجهة نظر الوظائف المتداخلة ثم من وجهة وظيفية بحتة أو أية وجهة نظر مختلفة أخرى. مجموعات العمل الطبيعية يمكن أن تكون قوية جداً حيث يجتمع الناس الذين هم بحاجة للعمل معاً لمناقشة القضايا التي تؤثر عليهم. عندما تكون تتعامل مع أعداد كبيرة، لنقل ألفاً، في منطقة معينة، ما يعني عادة أعداداً كبيرة من الناس، كل له اهتماماته المحدودة، من الأفضل عقد اجتماعات استشارية. هنا يكون للناس آراؤهم، ولكن هنالك قدراً كبيراً من التركيز على صياغة الاستراتيجية وتركيزاً أكبر على التعرف على الأفكار.

من الأهمية بمكان أن تتذكر أن الطريقة التي تتطور بها الاستراتيجية وبنية المشاركة سيكون لها تأثيرات عميقة في المحافظة على المنهجيات التنظيمية. البنية الوظيفية قد تصبح قاسية وظيفياً والبنية ذات الطبيعة المتداخلة أكثر

تعاونية. هنالك كافة أنواع الاختلافات. المهم أن تتحقق من أن لكل شخص فرصة المشاركة في مرحلة من المراحل. المخاطرة الأكبر تكمن في أن المشاركة إذا لم تتم بصورة فعالة، فإن بعض الأصوات قد لا تسمع وسوف يشعر أصحابها بأنه يجري التلاعب بهم.

الجلسات الاستشارية:

بالإضافة إلى هذا التوسيع الأساسي يمكن أن يكون هنالك جلسات كبيرة جداً أو مجالس بلدية موسعة تهدف إلى التركيز على استنزاف السخط والاستياء وتصيد الأفكار أو التعامل مع المشكلات التنظيمية، أكثر مما تهدف إلى ترصد القضايا الاستراتيجية. المزية الكبرى لمثل هذه الاجتماعات هي أنها توفر مجموعة مستقلة من المنتديات لمناقشة القضايا المحلية المنغصة، مثل ساعات العمل وشروط سلامة المصنع والشخصيات صعبة المراس وشروط الاستخدام. إذا ما وجدت هذه القضايا طريقها إلى جلسات الاستراتيجية، سوف تخرج عملية النقاش عن مسارها الطبيعي.

إيقاع الاجتماع:

تعقد الاجتماعات بتأخير الفترات الفاصلة بين اجتماع وآخر. اجتماعات فريق الإدارة العليا في شكلها الأساسي أو الموسع، بحيث يشمل آخرين، ينبغي أن تعقد مرة كل 3 أشهر.

إن أي اختصار لهذه الفترة يعني أنك لن تكون قد حصلت على وقت استيعاب كافٍ للتفكير بالمشكلات. وأي زيادة لهذه الفترة تعني أنك قد نسيت القضايا.

بعد الجولة الأولى يمكن لهذه الاجتماعات أن تعقد بشكل أقل تكراراً، لنقل مرة كل 3 أشهر. المجموعة الكبيرة التالية (لنقل 80 شخصاً أو أكثر) قد يجتمعون معاً فقط مرتين أو ثلاثاً. ينبغي أن يجتمعوا بعد أن يكون فريق

الإدارة العليا قد كون بعض الاستنتاجات القوية وعندما يكون هنالك قدر من المفاهيم الواقعية لمناقشتها. مثل هذه الاجتماعات الكبيرة بحاجة لتعزيزها باقتراح شكلي لمناقشته في سياق الاجتماع، وليس طرحه كموضوع للبدء به من نقطة الصفر.

الاجتماعات الوظيفية الأصغر حجماً التي تناقش تفاصيل محلية يمكن لها أن تبدأ بعد أول اجتماع للمجموعة الكبيرة، حيث إنه سيكون هنالك توافق كاف لتوجيه تفكيرهم وتوفير سياق للنقاش. جلسات العمل الكبيرة التي تضم 200 شخص أو أكثر، ما يشكل غالبية عناصر الشركة، تحدث بعد أن يكون هنالك قدر كاف من التوافق أو القناعة. الاجتماعات الاستشارية يمكن أن تعقد في وقت مبكر تماماً كونها تستخدم لنقل الشمولية وليس لأداء عمل يتعلق بالاستراتيجية.

الوظيفة والدراسات والإعلانات:

يمكن للبيانات أن تُجْمَعْ بين الجلسات، والأفراد أو الفرق تكلف بمهمة الخروج بأفكار معينة. مع ذلك فهذا يمكن أن يكون على درجة عالية من الخطورة. كافة الناس في المؤسسات معتادون على اجتماعات القرار والنقاش، حيث يطرح خلالها أحد المقترحات الذي جرت صياغته بشكل جانبي أمام المجموعة التنفيذية للموافقة. مثل هذه الجلسات تكتسب طبيعة طقسية ولا يجري خلالها مناقشة سوى نذر يسير من الأمور الجوهرية، حيث يكون المشاركون منقسمين مع أو ضد الاقتراح. إن جوهر ورشات العمل التنسيقية يكمن في كونها مفتوحة وحرة ومشتملة على نقاشات خلاقة، وأي انحدار بها إلى مستوى اجتماعات عرضية لمناقشة أفكار يكون مثابة كارثة.

إدارة النقاش:

ورشات العمل مخصصة لنقاش المجموعة حول قضايا العمل. الطريقة

الأساسية تتمثل في استيعاب الفكرة أو المقترح (ربما تقدم كمحاضرة أو نقاش موجز للغاية) ثم العودة إلى استعراض مشترك للأفكار والوصول إلى قرار جماعي شامل. هذا سينجح. مع ذلك، وطالما أن الأمر كذلك، فهنالك الكثير من الشركات التي لا يطبق كبار موظفيها هذا النهج.

إنهم يستخفون بهذه الطريقة ويعتبرونها مزعجة للغاية، لا سيما إذا ما كانوا أساساً أناساً من طراز عصر النهضة الصناعية من الذين لديهم حوافز قوية للكد والاجتهاد. الحقيقة هي أن هذا النهج يكون مثمراً جداً إذا ما تمت صياغته بالشكل الصحيح. إذا ما ابتعد المدراء التنفيذيون عنها فقد يعودون مباشرة إلى الاجتماعات الثانوية ويقترحون النمط.

لن يخرج المجتمعون سوى بنذر يسير من الأفكار والمقترحات، والفرصة السانحة أمام كل شخص لجعل الاستراتيجية جزءاً من تفكيره وعقيدته ستذهب هدراً. البديل الوحيد القابل للحياة والاستمرار يتمثل في استخدامك لتسهيلات قوية جداً في المجموعات المفتوحة. تحقيق ذلك يتطلب عنصراً مساعداً بالغ القوة قادراً على خلق مضمون ما للجلسة، وإلاً فإن القضية برمتها ستنهار وتؤول إلى مجرد تدوين لقوائمك على دفاتر الملاحظات.

إن اختيار عنصر مساعد هو أمر بالغ الأهمية. العنصر المساعد الضعيف سيكرهك على الخوض في غمار هذه العملية. العنصر المساعد الخالي من المضمون سيقوم بتدوين أفكارك ومقترحاتك دون أية معرفة بجدواها الحقيقية. مع ذلك، فإن بوسع المساعد المستند إلى مضمون معين وخلفية استراتيجية متينة أن ينطلق بك إلى آفاق لا حدود لها. مثل هؤلاء الأفراد يعدون قطعاً نادراً يصعب العثور عليه، على الرغم من أن معظم المؤسسات الاستشارية تمتلك مثل هذا القطع النادر، وهنالك الكثير ممن يعملون لحسابهم الخاص. مع ذلك، ثابر على إصرارك. إذا ما تمكنت من العثور على أحدهم فسوف يكون بمثابة ورقتك الرابحة.

الانفتاح الحقيقي:

عمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي قد تحدث تغييرات أساسية في طريقة عمل ثقافة الشركة. بالنسبة للثقافات التي تنحي أساساً إلى الانفتاح، بوسعها أن تسرعها إلى حد كبير، (لا سيما إذا ما اقترن ذلك بوجود تكنولوجيا المعلوماتية ووسائل معينة أخرى) وجعل المؤسسة أكثر ديموقراطية. السرية، مضافاً إليها الميزة التنفيذية، تنحى إلى التداعي والتلاشي. على أية حال، نادراً ما يطالب الناس بحق في صنع كل قرار، لكنهم يجعلون أصواتهم مسموعة أكثر. بالنسبة للثقافات التي يستحوذ عليها الخوف أو الانغلاق أو التزمُّت أو السرية، فإن عمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي يمكن استخدامها لتحرير تلك الثقافات من عقدة خوفها وانغلاقها. مع ذلك لا تتوقع تحولاً سريعاً نحو الديموقراطية. أدمغة الناس تكون قد غسلت ووجهت في اتجاه معين، وتغيرها سيكون بطيئاً. الكثير منهم قد لا يحبذون ارتداء ثوب الحرية الجديد، لا سيما إذا ما اقترن ذلك بالحاجة إلى إظهار قدر أكبر من المبادرة أو من خلال التهديد بخسارة الوظيفة. عمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي هي تحديداً عمليات مفتوحة ولا يحذبها كل شخص، لا سيما أولئك الميالون إلى حب السيطرة أو الاستبداديون بطبعهم. إذا كانت هذه هي الحال فإن عملية التضامن والتنسيق الاستراتيجي المستخدمة من قبل مثل هذا الشخص ستكون بمثابة محاولة للتلاعب، وبالتالي أسوأ من عدم القيام بأي شيء على الإطلاق.

توقيت العملية:

لكل مؤسسة عملية تخطيط خاصة بها، حتى لو كانت بدائية متخلفة تعمل فقط اعتماداً على دورة الميزانية المالية. على سبيل المثال، لكل شركة إيقاعها الخاص حيال موسم مبيعاتها، حيث تبدأ عادة انطلاقها في كانون الثاني / يناير ثم يتخللها تخطيط الربيع وفتور الصيف، عندما يكون الناس في إجازاتهم، وزخم نهاية السنة عندما يبدأون البحث عن عوائد إجمالية قوية. غالباً ما تجد

نفسك متروكاً أمام فترتين قصيرتين لا ثالثة لهما، عندما تكون الإدارات راغبة أو قادرة على التفكير بشكل استراتيجي: الربيع وأوائل الخريف. إن أية عملية تنسيق استراتيجي تحتاج إلى أخذ هذا التوقيت بعين الاعتبار عند عقد جلساتها وجمع معلوماتها.

أعط الأمور ما تستحق من وقت:

المشاركة تستغرق وقتاً، لكن المكافآت ستكون هائلة من منطلق التنسيق. وهذه المكافآت تشمل القدرة على وضع عملية صنع القرارات المشتتة (بما أن الناس باتت تفهم الآن سياق العمل) في حيز التجربة الفعلية وتسرع عملية التنفيذ إلى حد كبير. إذا ما أنجزت هذه العملية بالشكل المناسب، فإنها تعطي أيضاً مقياساً على الأداء. كافة المؤسسات لها عمليات تخطيط تستغرق شهوراً كثيرة من الوقت المنقضي، والوقت المطلوب للعمليات المعتمدة على مبدأ المشاركة ليس بأطول من ذلك. للتنسيق الاستراتيجي نكهته اليابانية من منطلق أنه يركز على تحقيق الفهم والتوافق صراحةً مع الاحتمال الضمني بأن يتم اعتماد برنامج العمل اللاحق بشكل أسرع بكثير. هذا في الحقيقة ما يحدث. كما شاهدنا في حالة لاري، فإن تخفيض 50٪ من زمن التنفيذ ليس بالأمر المستحيل أو الخارق للعادة. الخطط أيضاً تنفذ بفاعلية أكبر بكثير.

مستوى الاستعداد بالنسبة للمدير:

لا يمكن لأية عملية تنسيق استراتيجي أن تنجح إذا لم يكن مدير الشركة مستعداً للقيام بها. الواقع هو أن الكثير من الناس ممن شقوا طريقهم نحو القمة، لا يشعرون بالارتياح حيال الانفتاح على المؤسسة ككل. إنهم يفضلون تطوير الاستراتجية وعرضها على المراتب الأدنى في المؤسسة. في الحقيقة الكثير من الناس يعتقدون أن هذا من واجبهم وأن القيام بعكس ذلك يعد دلالة ضعف.

obeikandi.com

مدراء شركات آخرون يشعرون بالارتياح التام حيال الانفتاح الكامل على المؤسسة. هذا يمكن أن يتحقق بشكل خاص عندما يكون مدير الشركة جديداً، أو بوسعه استخدام هذه العملية لمعرفة المزيد عن شؤون المؤسسة. عندئذ سيكون من المقبول البقاء في وضع الجاهل بحقائق الأمور. لكن مستوى الارتياح الذي يتعامل مع الانفتاح هو قضية شخصية ومسألة ذوق ومزاج. إذا ما قرر مدير الشركة المضي قدماً، هنالك بعض القواعد الأساسية بالنسبة للإدارة الفاعلة لهذه العملية.

- المحافظة على الهدوء خلال الجلسات تمكن الآخرين من التركيز على القضايا. إذا ما حاول مدير الشركة أن يفرض آراءه ومقترحاته، فإن الناس ستنسحب من الجلسة، والعملية برمتها تتحوَّل إلى مسرحية هزلية، الأمر الذي سيكون في غاية الصعوبة بالنسبة لمدراء معتادين على السيطرة.
- التزم بإنجاز عملية متكاملة، لأن اجتزاءها سيبعث برسالة إلى المؤسسة بأنها لم تكن حقيقية أبداً وأنها لم تكن يوماً بحاجة إلى أفكارهم ومقترحاتهم.
- التقييم المعكوس: أولئك المنشغلون بالعمل في هذه القضية قد يحتاجون لبعض الوقت للوصول إلى استنتاجات معقولة. سوف يصلون إلى هذه الاستنتاجات، ولكن على المدى القصير فإن الإجحاف والضرر والمقترحات السخيفة والأفكار اللماحة والرؤى المستحيلة بكافة أشكالها وأنواعها والتي قد تنجح أو لا تنجح ستبرز إلى حيز الوجود. إذا ما أنهيت النقاش سريعاً، ستجد أن الناس لن تلتزم أبداً وأن مدير الشركة سيعود إلى المربع رقم واحد.
- حضور الجلسات: لا يوجد شيء أكثر حطاً للقدر والكرامة من عدم حضور المدير. لا شيء في الحقيقة يتقرر، والناس ستخسر فرصة توجيه رسائل للإدارة العليا، والعملية برمتها ستتضاءل إلى حد كبير. التنسيق

obeikandi.com

الاستراتيجي يستغرق وقتاً، وإذا لم يتمكن المدير من التواجد هناك، الاجتماع من أساسه ينبغي ألاَّ يعقد.

توظيف النتائج لصالح تقييم الأداء:

بمجرَّد الانتهاء من مناقشة الاستراتيجية، من الأهمية بمكان أن توظف النتائج لصالح نظام إدارة الأداء بطريقة شكلية. إذا لم يحدث ذلك، فإن النتائج ستذهب هباءً منثوراً نتيجة ضغط العمل اليومي ولن توضع موضع التنفيد. الطريقة بسيطة جداً؛ تحقق من أن كل شخص قد وضع خلاصة موجزة لحصيلة الجلسة وأن دورهم قد تم تحديده بوضوح. بعدها أنت بحاجة لإجراء تحقيقات دورية للتأكد من أن الأمور تسير على ما يرام.

إحدى أكثر الطرق فاعلية لإيصال نتائج الجلسات هي بتدوينها على ورقة واحدة، لأن ذلك سيكون أكثر فاعلية من تدوينها ضمن مجلدات ضخمة يتهيَّب المرء قراءتها، وعملية حصر الأفكار والمقترحات في ورقة واحدة، الأمر الذي يستدعي بالتالي وضوحاً في اللغة.

عنصرك المساعد في ذلك ينبغي أن يكون قادراً على القيام بذلك.

كذلك لا بد من تنحية مسألة الوقت جانباً بشكل دوري على مستوى الإدارة العليا لتحديد المدى الذي وصلت إليه الشركة على صعيد الخطة. من المؤكد تماماً أنه ما لم يتم اتخاذ هذه الخطوة، فلن يتحقق سوى القليل.

التواصلية:

قد ترغب في تثبيت برنامج تواصل على خلفية هذه العملية لإبقاء المؤسسة في حالة تواصل دائم مع آخر المستجدات. مع ذلك، تذكر أن الاقتناع لن «يتحقق» لبعض الوقت، والتواصل المبكر جداً قد يجعلك أسير حلول قد ترغب لاحقاً في تغييرها. علاوة على ذلك، في العملية الحقيقية التي تتطلَّب قدراً عالياً من المشاركة، فإن مسألة التواصل تلقى الرعاية والعناية من

obeikandi.com

جانب العملية بالذات. على أية حال، وعلى ضوء ما ذكر، هنالك حاجة لتهدئة المخاوف، خاصة خلال المراحل الأولى، وفرص إلقاء الخطابات والاجتماعات الإدارية والمحادثات العرضية لا بد من خلقها لاستكمال التواصلات الأكثر رسمية. إذا كان لدى الشركة قسم اتصالات، لا بد من إشراكه.

* * *

يتم اللجوء لعمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي بشكل عام عند المواقف الحرجة في حياة الشركة، عندما تكون الاستراتيجية بحاجة إلى نهضة حقيقية وتحول أساسي في بنيتها. علاوة على ذلك، فإن التنسيق المبدئي يبقى كما هو، مبدئياً. الشركة بحاجة لطرق تحافظ من خلالها على التنسيق بشكل دائم، بحيث يغدو التحسين العملي المستمر والتغيير السريع المحدود ممكناً.

المشاركة العملية:

يتطلب تحقيق مشاركة مستمرة لأعداد كبيرة من الناس على فترات طويلة من الزمن تغييراً أساسياً على صعيد الثقافة في الكثير من المؤسسات. النجاح يتطلب مستويات عالية من الثقافة التجارية والتزاماً بالإدارة لإشراك كوادرها (سلوك بحد ذاته ينبغي المحافظة عليه)، ورغبة من قبل الموظفين بالمشاركة، وخطة تعويض تدعم هذه المشاركة. هنالك مثالان سيشرحان هذه النهضة التي شهدتها شركة سيرز Sears ونهج الكتاب المفتوح open-book aproach في شركة آر. آر. دونيللي آند صانز R.R Donnelley & Sons.

obeikandi.com

قصة سيرز

قضية

عندما تسلم آرثر مارتينيز مقاليد الإدارة في شركة سيرز سنة 1962، كانت الشركة بحاجة إلى إصلاح جذري[4] نجح بشكل رائع، على المدى القصير. أعاد تركيز الصورة على النساء (الجانب الأكثر لطفاً ورقة في سيرز)، قام بإنشاء خطوط عمل جديدة، انتقل إلى ما يسمى بالمخازن التخصصية، أغلق الأقسام الأخرى، وبالطبع، الأكثر روعة، إنه أغلق تلك الأيقونة للتاريخ الريفي الأمريكي، ذلك الفصل البارز في تاريخ شركة سيرز. قارناً ذلك مع إعادة هندسة الشركة من جديد وتحقيق نقلات على صعيد صناعات فتح المخازن ومستويات كادر الموظفين والانفتاح على كافة البطاقات الائتمانية، هيأ آرثر للنتائج الرائعة سنة 1993 بعائد بلغ 56 بالمائة، على صعيد قيمة المساهم.

لكن هذا العمل كان نتيجة مشاركة محدودة. نتيجة لإدارتها من قبل مجموعة صغيرة نسبياً من الأعلى، بالكاد لامست الوقائع الحياتية لـ300,000 شخص آخر يعملون بالمؤسسة، إلاّ في ما يخص الاستفادة من طاقاتهم. مارتينيز أدرك ذلك، وأطلق العنان لعملية تضمنت إشراك كبار أعضاء إدارته. بدأت بـ 65 وانتهت بـ 150 ونيف، عرفت بـ فريق فوينيكس. النهج كان كلاسيكياً: لقاءات جماعية بمهام بعيدة عن واقع العمل وفرق مهام منهمكة بمعالجة قضايا الزبائن والموظفين الرئيسية وشؤون المال والابتكار والقيم وتجميع الأفكار والمقترحات وتحديد المعطيات الأساسية والقيام بالدراسات الاستبيانية وإنشاء مجموعات مركزية من الزبائن والموظفين. وتم تطوير رؤية جديدة من قبل فريق مهام آخر، ما أسهم في بناء صورة آسرة عما تطمح إليه سيرز، و«مكان مقنع للعمل والتسوق والاستثمار». فرق المهام الأخرى قدمت بقية أجزاء الأحجية.

(4) Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, and Richard T. Quinn, «The Employee - Customer - Profit Chain at Sears», Harvard Business Review, January - February 1998.

أكد بيان القيم على التودد للزبون، على كوادرنا (التي) تسهم في إضافة القيمة وعلى قيادة الأداء.

الأهداف كانت تتمحور حول الزبائن: اكسب ثقة الزبائن وولاءهم؛ أوجد مكاناً يشكِّل التسويق فيه متعة حقيقية، تعاقد مع خيرة الموظفين وحافظ عليهم، وقم بعرض السلعة المناسبة بالسعر المناسب. مجموعة الموظفين حزمت أمرها حيال إشراك الموظفين ورفع معنوياتهم، بحيث يدركون ما هي أهدافهم الشخصية ويطوِّرون مهاراتهم وقدراتهم. أخيراً ركزت مجموعة التمويل على الهوامش وإدارة الموجودات والإنتاجية والعوائد. كل ذلك شكل مادة عظيمة، وبإشراك اللاعبين الكبار، كان من المضمون تماماً أنهم سيلتزمون النتائج، ولكن في نهاية المطاف، آلت كافة تلك العناصر إلى مجرد قوائم من الرغبات والأماني. كانت بحاجة إلى توظيفها في المؤسسة وإخراجها إلى حيز الواقع الفعلي.

مؤشرات الأداء الإجمالية شكلت خطوة أساسية على الطريق نحو هذا الواقع الفعلي. التسويق هو تجربة، وهو أساساً عبارة عن تواصل بين الزبون والموظف على صعيد **المخزن**. تي. بي. آي. TPI وفَّرت الرابط الكمِّي بين نشاط الموظف، كالخدمة المهذبة والعوائد المادية. من خلال ربط التغييرات في مثل هذه المفاهيم الحساسة كالخدمة، مع الزيادات في العوائد ومكاسب القيمة، أوجدت تي. بي. آي. رابطاً علمياً (المؤشر تم ابتكاره من قبل علماء الرياضيات الاقتصادية باستخدام تحليل إحصائي من العيار الثقيل)، والذي دقق الأفكار والمقترحات الحدسية (الخدمة الجيدة تخلف الولاء) ووفَّر الإرشاد والتوجيه لاستثمار الوقت والمال. تي. بي. آي. الرؤية، وبقية الأعمال كانت قد حققت تضامناً وتنسيقاً عالياً في فريق الإدارة العليا. بحلول 1995، كانت المشكلة تتمثل في كيفية إشراك وتحقيق الالتزام لدى 300,000 موظف، نحو 70٪ منهم كانوا عمالاً بدوام جزئي. علاوة على ذلك، فإن نصف الموظفين أبدوا قدراً ضئيلاً من التفهم للبنية المالية وديناميكية العمل التجاري أو الصناعي، مفترضين أن سيرز

أبقت على 45 سنتاً من كل دولار تذهب إلى درج المحاسب، في الوقت الذي لا يذهب فيه حقيقة سوى سنتين. أطلقت سيرز برنامجاً ضخماً على صعيد التثقيف والمشاركة من خلال عقد اجتماعات الإدارات المحلية تستخدم أداة تدعى خرائط التعلم[5] Learning maps. الخريطة التعليمية هي عبارة عن رسم يشبه رسوم الكاريكاتير تماماً يصور مجموعة من الأفكار المعقدة مثل التحديات التي تؤثر على تجارة المفرق (مصورة على شكل رحلة عبر سنين كثيرة بمحطات وأحداث على طول الطريق). وتبين لاحقاً كيف أن شركة سيرز تحقق مكاسبها المالية. الهدف هو تحقيق نوع من الفهم الجماعي لكيفية عمل المؤسسة. فكرة ربط ذلك باجتماعات الإدارات المحلية بحيث يمكن تطوير خطط العمل مباشرة من خلال التعلم. كانت فكرة أصيلة من أفكار سيرز. الخرائط والاجتماعات ما تزال مستخدمة في المؤسسة من رأسها إلى أخمص قدميها لإجراء نقاشات بنيوية بقيادة المدراء الإداريين. في هذه الاجتماعات يبحثون عن حلول وأفكار عملية لتحسين المؤسسة. النهج يتسم بالديمومة ويشكل جزءاً من عملية التواصل الجارية مع الموظفين. لا يوجد هنالك في الحقيقة أي سبب على الإطلاق لإيقافهم. القضايا في المؤسسة تتطوّر باستمرار؛ أناس جدد ينضمون باستمرار للمؤسسة.

تي. بي آي.، اجتماعات الإدارات المحلية، مشاركة الإدارة، جميعها تدفع بالتضامن وبالتنسيق إلى داخل المؤسسة، ونتيجة للوعي والإدراك المضاعف، عليك بتخفيض الحواجز أمام التحول المستمر.

قيادة سيرز كانت تشكّل عنصراً رئيسياً من عناصر التغيير. التحقق من أنهم كانوا متضامنين كان أمراً في غاية الأهمية. في سنة 1995 بدأت سيرز بتطوير نمط قيادي يشمل كافة جوانب التحويل. هذا النمط الذي أدرج 12

---

(5) خرائط التعلم هي خدمة تجارية مسجلة للتعليم الأساسي، بيريسبرغ، أوهيو.

مهارة قيادية أساسية أصبح الأساس بالنسبة للتطوير، وعندما ارتبط بتقدير مقداره 360 درجة، شكل أساس التحسين للقيادة.

جامعة سيرز في شيكاغو أخضعت 40,000 قيادي لهذه التجربة، محققة أقصى استفادة ممكنة من هذه الأفكار والمقترحات، رافعة من مستوى الوعي بالقضايا المتعلقة بالتحويل التي تواجه صناعة المفرق، مفسحة في المجال مرة أخرى أمام قدر أكبر من التغييرات.

أخيراً، بالنسبة للقادة المئتين الأرفع مقاماً في سيرز، فإن المكافآت تستند إلى الـ تي. بي. آي. بحيث إن الحوافز التنفيذية طويلة الأمد تكون مسندة إلى الأداء غير المالي إضافة إلى الأداء المالي، وهو مفهوم جرى تعميمه على المدراء في أنحاء المؤسسة. لقد استخدمت سيرز عدداً من الاستراتيجيات الفعالة: مشاركة، معايير، أداء، تثقيف، تعويض حوافز وتقييم أداء، بطرق بارعة للمحافظة على المكاسب من التحويل والتنسيق المبدئي. مشكلات التغيير كانت موجودة؛ حمل الناس على أخذ الأمور على محمل الجد، تخفيف الإحساس بالتهديد أثناء مطالبة الناس بالمزيد. بالطبع، لقد تلقت سيرز العون من حقيقة أن الأزمة التي كانت قد مرَّت بها للتو كانت ما تزال حية في عقول الناس، لكن الدرجة التي رسخوا من خلالها التزامهم بالتنسيق كانت رائعة. إنهم ليسوا لوحدهم.

آر. آر. كونيللي آند صانز:

قضية

تأسست شركة آر. آر. دونيللي آند صانز R.R. Donnelley & Sons أكبر شريك تجاري لأمريكا، سياسة الكتاب المفتوح سنة[6] 1995. مفهوم الكتاب المفتوح يعزز مفهوم إشراك الموظفين بكافة المعلومات المادية، وجوهر مثل هذا البرنامج هو عبارة عن بطاقة لتسجيل النقاط Score card تظهر كيفية عمل الشركة. لوحة تسجيل النقاط المستخدمة من قبل آر. آر.

(6) John Case, «Opening the Books», Harvard Business Review, March - April 1997.

دونيليي آند صانز تستند إلى إنتاج قيمة المساهم وتفسح في المجال أمام نشاطات إيجاد القيمة. يجري توزيع لوحة تسجيل النقاط كل شهر عن طريق البريد الإلكتروني، وتستكمل من خلال لوحات التسجيل التي يتم إحداثها من أجل الأقسام الفردية. لكن دونيللي قد تجاوزت مسألة إعلان النتائج وتوقع تحسينات محددة لمشاركة الموظفين على كل مستوى في دورة الموازنة السنوية. فهمُّ دونيللي مستند إلى عمل رائد في سبرينغ فيلد ريما نيو فاكتشرينغ كوربوريشن SRC, Spring Field Re Manufacturing Corporation النموذج الذي يحتذى به بمفهوم الكتاب المفتوح. القيادة العليا لـ SRC تخلق الأولويات الاستراتيجية وكادر المبيعات يعد خطط المبيعات، ثم يتم إشراك الموظفين لترجمة تلك الخطط إلى بيانات دخل وميزانيات ومجمل جوانب التقديرات المالية المستقبلية. وحيثما يجدون ذلك ضرورياً يقومون بإجراء أبحاث ويبحثون عن الكلفة وحلول أخرى.

من خلال هذا النهج يبدأ كل شخص بالحصول على إحساس حقيقي حيال الأرقام. خلال العام، يلتقون دورياً لتقييم الأدوار حيال الخطة ويضعون الخطوط العريضة للأسابيع القليلة المقبلة. هذه المعلومات تعمم على مختلف مراتب الشركة العليا والدنيا، بحيث تصل إلى كل شخص يرغب بالاطلاع عليها. أطلقت دونيللي هذا النهج في سنة 1996 واستخدمته لتعميم المسؤولية حيال النتائج المالية في أنحاء المؤسسة، الأمر الذي يشكل تحدياً كبيراً في أي نظام إدارة. ما يساعد على هذا الصعيد وجود نظام مكافآت جيد التصميم. في عالم الكتاب المفتوح هذا، تحدد المكافآت مباشرة عند مستوى أرقام يلحظها الموظفون على لوحات التسجيل ويفهمونها بشكل جوهري. العلاوات يمكن أن تكون ذات أهمية خاصة، على سبيل المثال، فإن شركة أموكو كندا Amoco Canada تدفع 16 بالمائة من العوائد على شكل علاوات للموظفين. كما في مثال دونيللي، فإن التنسيق يمكن المحافظة عليه من خلال الثقافة الاقتصادية والمشاركة في العمليات النظامية للشركة وبرنامج تعويضات معد جيداً.

obeikandi.com

التواصل / المشاركة الروحية: (Spiritul Engagement)

يعد خوض المؤسسة لأزمة معينة وتحقيق التنسيق الاستراتيجي وحمل الناس على الالتزام بالتحسين المستمر، مشكلات إدارية مألوفة. التقنيات والأساليب قد تكون لها فرص سلوكية، لكنها في نهاية المطاف، عمليات. تحقيق التواصل الروحي أمر مختلف تماماً. إنه مساحة للوحدة الإنسانية يصعب أن تكون موضوعياً حيالها، وله مضامينه الإضافية العاطفية والدينية التي تراوح من أقصى حدود تفكير العصر الحديث New Age إلى التنشير الديني Religious Proselytizing -. من كاليفورنيا إلى بايبل بيلت Bible Belt. تبدو بمثابة إحساس بارز للبعض وغريبة كلياً للبعض الآخر. البعض يزعم أنها تعتمد على عنصر مساعد إلى درجة كونها أشبه بالعبادة، آخرون يقولون بإمكانية تعليمها لأي شخص منفتح على الاحتمالات. هنالك من يقسم بها وهنالك من لا يقرأ حتى القسم التالي. مع ذلك حيثما وقفت على مراتب الطيف، فالاختبار هو نفسه، هل تنجح؟ أنت الوحيد القادر على الحكم، فقط إذا ما أخضعتها للتجربة. أفضل سبيل للتعرف إلى الروحانية في العمل التجاري هي من خلال تجربة شائعة تماماً مرَّ بها الكثير. كانوا مجموعة صعبة حقاً، 42 زعيماً من زعماء آي. بي. إم. IBM في غرفة يهدفون ظاهرياً إلى تطوير اتجاه استراتيجي لقسمهم. 42 فرداً ذوي عقلية مستقلة كل منهم معتاد على إدارة قسمه الخاص بقدر ضئيل أو بدون أي تدخل على الإطلاق من قبل المركز. 42 شخصاً ممن لم يكونوا مستعدين لإبداء أي قدر من التساهل مع الآخرين على الإطلاق وكانت لديهم مآرب تاريخية يسعون لتطبيقها، لا سيما على الآخرين، 42 شخصاً من غير المعروفين بإبداعاتهم، يرزحون تحت وطأة الحاجة للقيام بشيء مختلف، لم يشأ أي منهم الإقرار به. بعد ثماني ساعات، 42 شخصاً سلسي القياد، المخالب انكمشت، غادروا سعداء ضاحكين، بعد أن تخلوا عن معظم استقلاليتهم لصالح المركز من خلال حل جديد خلّاق، يشعرون وكأنهم قد أبرموا صفقة رابحة، للجميع.

obeikandi.com

الجلسة كانت عسيرة، ولم يتم التخطيط لأي حلول سحرية، مجرَّد تسهيل بسيط وواضح لبعض الأفكار الاستراتيجية البسيطة. لكن السحر حدث. بعد أن طلب فيما بعد أن يفسر السبب الكافي وراء حدوث ذلك المحيط من التغيير، لم يتمكن رئيس القسم من إعطاء جواب، مشبهاً التجربة بمحاولة وصف مذاق توت الفريز، مستحيل. كذلك عجز أي شخص آخر عن إعطاء جواب. لكن ما لاحظه الجميع هو أنه بحلول فترة الظهيرة، كل شيء بدا مختلفاً. التوافق سبق الخلاف، والتواؤم خرج من المجهول، والعقول بدت وكأنها تتحرك على نفس طول الموجة.

المجموعة لم تعد نفسها مرة أخرى. الاجتماع بات ضرباً من الفولكلور، وأولئك الذين كانوا هناك استنكروه بحبور. بمجرَّد وجوده، بات التواؤم منهكاً ومستهلكاً نتيجة استخدامات الزمن، لكنه لم يتلاش مطلقاً. الإحساس بالهدف المشترك بقي حياً. إبداعية الحل أثبتت أنها حقيقية. فيما بعد، ما زال الجميع عاجزاً عن وصف مذاق توت الفريز.

يمكن أن يكون هنالك تفسيرات عقلانية. كان بوسع رئيس القسم أن يكون شخصية كارزمية ألقت خطاباً حماسياً أمام الجمهور المحتشد فأسرت مشاعره وشدَّت انتباهه. لم يكن كذلك، ولم يفعل. المجموعة كان يمكن أن تكون عرضة لخطر الدمار الوشيك واستجمعت قواها من أجل المصلحة العامة. لم تكن كذلك. كان يمكن لأحد ما أن يستميل إحساسهم بالولاء، دعمهم للمؤسسة، حبهم للخير الأعظم. لكن أحداً لم يفعل. كان بإمكانهم أن يقعوا فريسة هستيريا جماعية عندما يطلق أحد ما صيحة إعجاب هائلة. لكن أحداً لم يفعل، ولم يكونوا كذلك. الحل برز هكذا، بكل بساطة.

كان يمكن لهذا أن يكون واحداً من تلك الأحداث الغريبة الاستثنائية؛ جلسة من السماء كان مقدراً لها أن تحدث في وقت ما. لكن ذلك لا يغير

حقيقة أنها حدثت، وأنها لم تكن حدثاً فريداً من نوعه. معظم المساعدين الذين كانوا متواجدين حينها لفترة، سبق أن مرُّوا بهذه التجربة بشكل أو بآخر. لقد كانت جلسة من الجحيم ما تبدى للعيان بكل بساطة. إذاً، من أين جاء الإبداع وكيف ظهر التواؤم؟ هل يمكن لهذه التجربة أن تتكرَّر؟ إن عدداً كافياً من العقلاء يعتقد بأنها يمكن أن تتكرَّر بالنسبة للكثير من الشركات الاستشارية ذات السمعة المرموقة لتقديم خدماتها في هذا المجال.

التزام المجموعة، التسامي فوق الذات:

التسامي فوق الذات يكمن في جوهر خلق الصلة الطيبة مع الآخرين، وهو من المفاهيم الإيمانية الأساسية. الفرد المتسامي فوق ذاته يشكل العماد الرئيسي لكثير من التطبيقات الإيمانية على أرض الواقع.

إن هذا التسامي لدى المؤمنين هو أمر مثبت. الناس بوسعهم أن يضعوا أنفسهم في حالات شبه انتقالية من خلال التأمُّل والصلاة والدعاء، إنهم يقومون بأشياء خارقة تتجاوز قدرات اللحم والدم، بشكل ما وفي مكان ما، نجدهم يتلقون مصدراً من مصادر الطاقة الإيمانية قد لا يجد كثيرون إليها سبيلاً.

إذا ما أمكن للتسامي الروحي أن يلاحَظ لدى المؤمنين، فهو يمكن أن يوجد أيضاً لدى الإنسان العادي ـ رجلاً كان أم امرأة. إن روح التضامن esprit de corps، ما هي إلاَّ الرغبة في حمل الجماعة على التسامي فوق الذات كما هي الحال لدى الفوج العسكري. التضحية بالذات ما هي في الواقع إلاَّ التعبير المطلق للخير الأسمى الذي يتسامى فوق مصالح الذات الفردية، الوطنية، وحب المدرسة والأصدقاء والعائلة، فكرة أن مجموعة من الناس تؤثر مصالح الآخرين وحاجاتهم على مصالحها وحاجاتها الذاتية، تشكل جوهر هذا المفهوم الذي يجد جذوره في حياتنا الواقعية. حتى ذلك الفرع الكئيب من فروع العلم، ألا وهو علم الاقتصاد، له أدبياته المزدهرة في الإيثار وحب الآخرين.

خلق الالتزام بالنسبة للمجموعة:

ليس هنالك نهج محدَّد للوصول إلى حالات من الارتباط والصلة مع الآخرين ومع المجموعة ولكن هنالك أربعة مناهج تشير إلى سبل نحو هذا المجال:

- التعامل مع العزم والنية.
- المشاركة بالتجارب والخبرات العامة.
- إشغال القلب.
- توجيه القدرات.

التعامل مع الفرد بالعزم والنية:

هذا هو النهج الدنيوي لحمل الأفراد على الالتزام بمساعي المجموعة، اعتماداً على فكرة تكريس العزم والنية للقيام بشيء ما من خلال أقصى درجات الاهتمام لديك.

إن خلق العزم والنية يشكل نقطة البداية لكل نشاط إبداعي سواء على مستوى المجموعة أو على مستوى الفرد.

المجاز بين النية والفعل يبدو أن له نمطاً متميزاً من الالتزام المتزايد. النية الأصلية ينبغي أن يتم قبولها بادئ ذي بدء فكرياً كنية عملية، كأمر مُقنع شخصياً، وكأمرٍ صائب بالغريزة. عندها فقط يمكن للعقل المنطقي أن يفسح المجال أمام إشراك عواطفنا. بمجرد أن ينتهي العقل من كدِّه واجتهاده اللازم، يمكننا أن نشرك عواطفنا، الأمر الذي يوفر الزخم وراء التجسد المادي للفكرة.

لنأخذ مثالاً حقيقياً. النية في كتابة هذا الكتاب تشكلت قبل بضع سنوات، أثناء العمل مع عملاء يناضلون لإحداث التغيير. مع ذلك، فإن

تأليف كتاب يعد مهمة ليست باليسيرة، وهكذا كان يمكن للفكرة أن تبقى في حيز النية إلى الأبد، كمعظم النوايا لدى أولئك الراغبين في أن يصبحوا لائقين بدنياً أو متقنين للغة أجنبية. الحقيقة الكامنة وراء تحول تلك الفكرة إلى كتاب حقيقي تتجلّى في أن فكرة أن تتحوّل إلى مؤلَّف، تدغدغ شيئاً ما في داخل كل منا، في لغة التغيير، «هنالك شيء ما في ذلك من أجلي». على الصعيد الشخصي، لعلها تلبي حاجة الفرد في نقل تجاربه وخبراته، سواء كان الآخرون راغبين في الاستماع إليها أم لا؟ على الصعيد الفكري، لعلها تمكن الفرد من تطوير أفكار ومفاهيم معينة يمكن أن يكون لها قيمة تجارية. كونه اختبر الفكرة وتحدَّث عنها مع الأصدقاء والعائلة، يبدأ الفرد بالشعور بأنه بات مشاركاً بعواطفه، وهو مستوى من الالتزام يعتبر أساسياً لاستكمال تحويل الفكرة إلى مشروع فعلي.

العملية ذاتها تحدث مع جماعات من الناس. الفكرة تخضع للنقاش، وتتشكل النية، ولكن لا يحدث شيء، على أساس أنها تعجز عن توفير مبدأ «ماذا في ذلك من أجلي» Whats in it for me على أي مستوى عقلي أو شخصي بالنسبة للمشاركين. هذا قد لا يمنع القيادة من محاولة دفع الفكرة قدماً إلى الأمام من خلال القسر أو الإكراه أو من مخاطبة عواطف الناس، لكن المسننات لم تتعشق والفكرة ستتداعى تحت وطأة ثقلها بالذات.

جميعنا شاهد هذا يحدث. كان بيان عن رؤية أو مهمة معينة تم تعليقه ببساطة على لوحة الإعلانات يندرج ضمن هذا التصنيف. الناس ليس لهم أي دور، لا يشعرون أن لهم علاقة مباشرة بذلك، ولا يستطيعون إظهار العاطفة اللازمة للتحرك قدماً. في الحقيقة فإن التشاؤمية والشكية تملأ الفراغ في عواطفهم.

إنها هذه الحاجة بالذات لإشراك الطاقة العاطفية، ما يشكِّل الأساس لكافة

التوصيات المتعقة بإشراك الناس في التفكير الاستراتيجي ونشاطات التغيير. فقط من خلال تفعيل النية يمكن لهم تحقيق الصلة العاطفية.

من وجهة نظر عملية، فإن الانتقال من مرحلة تَشَكُّل النية عبر القبول الشخصي فالعقلاني فالغريزي، إلى المشاركة العاطفية، تشكل عمليات انتقال مرحلية مباشرة واضحة المعالم، يمكن إنجازها من خلال إشراك اناس بشكل كامل وحقيقي في تشكيل وصياغة النية الأصلية عن طريق منحهم الفرصة والوقت اللازم لاستيعاب النية عقلياً، ومن ثم مساعدتهم على الالتزام عاطفياً. الكثير من مثل هذه العمليات ينتهي بطقوس التزام يقسمون من خلالها على صحة الفكرة؛ لكن التحول من حيز النية إلى الالتزام لن يعطي أي نتيجة. عندما تشاهد بعد ذلك لافتة على الجدار مغطاة بالتواقيع مكتوب عليها: «التزامنا بالجودة» . اسأل نفسك عن العملية الكامنة وراء التوقيع. تحقيق التقبل العقلي يستغرق وقتاً، لا سيما بالنسبة للجماعات. الاجتماعات السريعة المكونة من جلسة واحدة لإيجاد حلول لمشكلات تجارية معقدة مثل صياغة الاستراتيجية لا تنجح في أغلب الأحيان. الناس بحاجة إلى وقت للتفكير لتحليل النوايا، استخراج رأي الآخرين فيها ودعوة هؤلاء الآخرين للانضمام إليك. إمنحهم الوقت الكافي لامتلاك النية، وسوف تلحظ تنفيذاً سريعاً جداً. النمط التقليدي لهذا النوع من دورة التحول من حيز النية إلى حيز الإبداع هو النمط الياباني في تسويق الأفكار اجتماعياً، لكنه نمط يمكن أن يتواجد في أي مؤسسة، كما يمكن تسريعه أيضاً. تجربة تستند إلى تجربة أخرى. كلما زادت نسبة مشاركة الناس كلما زاد فهمهم وكلما زاد التزامهم؛ الأثر هو أثر تراكمي. النتيجة هي ثقافة ذات أهداف مشتركة بما فيه الكفاية لتمكين الناس من تحليل النوايا الجديدة بسرعة أكبر. السرعة التي يضفيها هذا الأسلوب على العمل هي الميزة التنافسية للثقافة.

المشاركة في الخبرات العامة:

الاستراتيجيات التقليدية لبناء فريق العمل بوسعها بناء الثقة الداعمة وإيجاد

الأساس لالتزام الأفراد بالمجموعة. الانطلاق في برامج خارجية والعيش في ظروف خطرة ترغم على الاتكالية والاعتماد على الآخرين يمكن لها أن تخلق روابط على المستوى الإنساني تساعد في حل المشكلات في البيئة التجارية.

إحدى شركات المحاسبة الكبرى في نيوزيلندة تأخذ كافة محاسبيها الذين تم تأهيلهم مؤخراً وتضعهم في محنة مشتركة. تؤخذ المجموعة في جوف ليلة ليلاء إلى منطقة وعرة صخرية موحشة وسط غابة كثيفة بجداول جارية.

تترك المجموعة هناك لإيجاد طريقها نحو بقعة معيَّنة في الجانب الآخر من الغابة.

الطريق مظلم تماماً ومجرد دخول الغابة يتطلَّب شجاعة وجرأة. خوض هذا الاختبار يتطلب عملاً جماعياً، حيث إن أعضاء المجموعة يواجهون كافة أنواع المصاعب والعراقيل.

هذا الطقس للعبور إلى الشركة يهدف إلى إيضاح ذلك التكافل بين أعضاء الفريق، الذي يعد تجربة سيستفيدون منها بقية حياتهم.

إشراك القلب:

هنالك الكثير من الجوانب لهذا المفهوم. الفكرة التي يصفها الممارسون بأن القلب هو مكان توضّع الروح هي فكرة قديمة، وهي فكرة مبجلة في الأدب والدين. القول بأن الحب مصدره القلب هي صورة أساسية في ثقافتنا، مستندة أساساً إلى الاستجابات المادية للقلب حيال العاطفة.

على المستوى المادي، فإن القلب يؤثر بشكل واضح ومباشر على موجات الدماغ؛ إذا ما كان المرء انفعالياً، لا تحدث لديه سوى وظائف دماغية منخفضة. لقد أكد لنا أولئك الملتزمون بهذا النمط من التفكير أنه إذا ما تم تشغيل القلب والدماغ معاً، تتولد لدى المرء أمواج دماغية مترابطة

obeikandi.com

منطقياً تؤدي إلى أداء متميز. من خلال ربط المعتقدات الثقافية والشواهد المادية المزعومة، فإن الممارسين لهذا النمط من التفكير يخرجون بفكرة أنه من خلال التركيز على القلب كمركز فعلي أو رمزي للروح والعاطفة، بإمكاننا مساعدة عقولنا على التركيز وحمل أنفسنا على تقبل الأفكار وتشكيل النيات. إن أساليب مثل التأمل واليوغا ما هي إلاَّ تقنيات إدارة ذاتية تهدف إلى خلق حالة ذهنية وعاطفية متوازنة تمكن الفرد من الوصول إلى إدراك أوسع نطاقاً وأكثر موضوعية خلال اللحظة، الحاضر الدائم. الطريقة في حدودها الدنيا القصوى، هي عبارة عن تكنولوجيا لخفض الإجهاد تنتقل فيها العواطف السلبية بشكلٍ واعٍ من العقل إلى «القلب» من خلال التصور والخيال، وخفقان القلب يستخدَم كبندول إيقاع metronome للتأمل. بمجرد أن يبدأ القلب في العودة إلى حالة الاستقرار، يبدأ استحضار المشاعر الإيجابية، ويطلب من القلب إيجاد حل لهذا الوضع المجهد. هذه العملية تفسح مجالاً عاطفياً يمكن للحلول أن تأتي من خلاله. هذا الأسلوب يركز على الأفراد، لكنه يمكن أن يطبق أيضاً على الجماعات حيث يزعم الكثيرون أنه يخلق الالتزام.

توجيه الطاقة:

هذه هي الطريقة الوحيدة من بين الطرق الأربع لخلق الالتزام التي لها نقطة ارتباط عاطفي مباشرة. كانت دايان هوستن قائدة لمجموعة تعاني من مشكلة الاختلال الوظيفي في شركة اتصالات عالمية. المصاعب التي كان أعضاء المجموعة يعانون منها جراء عملهم مع بعضهم البعض كانت قد منعتهم من تحقيق التعاون الممكن نظراً لأن القضايا كانت تتطلَّب مشاركة أساسية، ليس فقط في مجال تحديد الأهداف والاستراتيجيات، وإنما في مجال التنظيم الفاعل لتحديد الأهداف لكادر الصف الأول أيضاً. هذا الاختلال الوظيفي أعاق

كل ذلك. بتعاونها مع عنصر مساعد صادق الالتزام، انتقلت المجموعة في غضون اجتماع واحد نحو أهداف واستراتيجيات مشتركة بسياسة جديدة فاعلة، وبات الفريق يعمل يداً واحدة. النتائج كانت رائعة. لم يتم إنجاز كافة أهداف المشروع وحسب، ولكن قسم دايان أظهر أعلى درجات التقييم على صعيد رضا وقناعة الموظفين في المنظمة العالمية في تلك السنة. كان الفريق قد عمل يداً واحدة على مدى سنة ونصف، ولم تظهر هنالك أية دلالة من دلائل الاختلال الوظيفي القديم. نحن جميعاً على دراية بظاهرة الوسطاء الروحيين إلى درجة أن استشارتهم قد أصبحت تجارة لا يستهان بها. إن فكرة أن يقوم شخص ما أو شيء ما بتسخير أو توجيه الطاقة الكونية واستشفاف المستقبل إما بشكل مباشر أو من خلال القدرة الكامنة في أداة ما، مثل نص صيني قديم كنص آي تشينغ IChing هي فكرة متقبلة تماماً من قبل شريحة واسعة من عامة الناس. حتى دون برهان علمي؛ هنالك دلائل متواترة كافية بالنسبة للكثيرين تدفعهم للاعتقاد بوجود أفراد يمتلكون مثل هذه الحساسية المفرطة التي تمكنهم من استغلال هذه الطاقة. هذه الحساسية المفرطة أو الحالة السامية من الوعي قد تأتي بشكل طبيعي أو يتم تطويرها عن طريق سبق إصرار وتعمد. على نحو نموذجي، مثل هؤلاء الناس يصفون دورهم بأنهم يعملون كقناة للطاقة التي يؤمنون على الغالب بأنها من مصدر علوي. بإمكانهم رؤية أنماط لهذه الطاقة لدى جماعات من الناس إيجابية وسلبية، والإحساس بالعواطف البشرية والبيئية التي هي بمثابة المولدات لمثل هذه الطاقة.

هؤلاء الوسطاء يستطيعون بشكل واضح الإحساس بالأشياء التي لم يُعْلِمْهُمْ أحد بشأنها مطلقاً والتي لم يكن ليتسنى لهم لولا ذلك معرفتها بتاتاً. المجموعات العاملة مع مثل هؤلاء المساعدين، تنطلق بشكل تقليدي من خلال طرح القضايا كما يرونها والوصول إلى نوع من الاتفاق حول المشكلة، ما يمثل نية واضحة. بما أن المشكلة كما يبدو غير قابلة للحل على مستوى الوعي الذي

تعمل من خلال المجموعة، فإن المساعد يتولى المهمة داعياً إلى توجيه علوي. القدرة على استئناف الحل، كما قيل لنا، تسري من خلال المُساعِد وتعيد ضبط وتنسيق أنماط الطاقة بالنسبة للمجموعة. النتيجة هي أن المجموعة تتجه نحو خاتمة لهذه المشكلة. لإنجاح هذا المسعى، ينبغي أن تكون منفتحة وتملك الثقة بالعملية، إذا ما كان أعضاء المجموعة من النوع المعاند والمعارض، فإن العملية ستؤول بكل بساطة إلى الفشل.

كذلك لن تنجح إذا ما كان لأعضاء المجموعة بواعث أخرى تشوش على الرسالة التي يجري تلقيها من قبل المساعد. علاوة على ذلك، من الأهمية بمكان أن يهدف المشروع بكل صدق وأمانة إلى بذل قصارى جهده لجميع المشاركين. هذا لا علاقة له بدرجة القداسة أو العلوية التي ينطوي عليها المشروع، الربحية المتزايدة لا بأس بها، لكن القدر الأعظم يعتمد على مدى نزاهة وصوابية المشروع. أخيراً، ينبغي للنية أن تكون واضحة، كما يقول آي تشينغ، ينبغي دراسة المسألة بعمق وتروٍّ.

بالنسلة لأولئك المؤمنين بمثل هذه الأساليب، فإن الحصيلة هي النتيجة المتحققة من عملية توجيه الطاقة، أما بالنسبة للمشكك، فهي نتيجة إيضاح النية أو المسألة. البرهان والحجة على المعونة العلوية تكمن بشكل أساسي في القدرات الروحية الخارقة للمبسِّط / المساعد الذي سيظهر عادة مستويات من الإدراك لا يمكن (حسبما يعتقد) تحقيقها بأي طريقة أخرى.

طعم توت الفريز:

التنسيق والتضامن بين أفراد المجموعة يمكن تحقيقه بطرق مختلفة، بدءاً بالتصميم الذكي للعملية، مروراً بالتجارب والخبرات وانتهاءً بإخلاء الساحة الفكرية وتوجيه الطاقة. مع ذلك، فقط استخدام الأفراد المتنورين لتوجيه الطاقة يمتلك الجانب الروحي المتسامي الحقيقي. الطاقة الخفية التي يخلقها المبسِّط

/ المساعد تبيِّن كيف تنظر المجموعات وتحس على الفور. هل طعم توت الفريز هذا بالذات هو نفسه بالنسبة للجميع؟ كلا. كذلك لم تكن استراتيجية EST أو أي استراتيجية أخرى من استراتيجيات «كاليفورنيا» الشائعة في السبعينيات والثمانينيات. ولكن هل لها مكان بين مجموعة الاستراتيجيات الفعالة؟ قطعاً، كونها تبدو أنها ناجحة في عالم التجارة البراغماتي الذي يعد الاختيار الحقيقي الوحيد.

* * *

الخبرة الاستشارية التي تستخدم تقنيات التنسيق تبين بأنها تنحى نحو كونها مقتصرة على القادة الذين يحملون اعتقاداً بالتحول من خلال الناس؛ الذين يعتقدون أنه لا يوجد شيء أكثر أهمية من التقرب من الموظفين، التعرف إلى رؤاهم ومفاهيمهم واختيارها وتطويرها واستخدامها خلال عملية التغيير. تظهر[7] الأبحاث أن هؤلاء يشكِّلون نحو 37٪ من القادة. من بين نماذج القيادة الأخرى، البعض يستخدمها تلقائياً، لكنهم من غير المرجح أن يستخدموا تقنيات التنسيق. أولئك الذين يستحوذ عليهم هاجس الاستراتيجية يميلون لكونهم واثقين للغاية من رؤاهم ومفاهيمهم الخاصة إلى درجة أنهم ليسوا بحاجة لاستخدام تقنيات التنسيق. بتركيزهم على الجوانب التكنولوجيا للعمل التجاري، قد لا يفكر الخبراء بذلك، وأولئك الميالين بقوة إلى السيطرة وفرض الإجراءات، ليست لديهم الرغبة مطلقاً بالمجازفة في الانفتاح على المؤسسة بالفوضى اللاحقة التي بوسعهم تصورها. في هذه الحالات الأخيرة، يكون التوجه نحو تطوير اتجاه معين وإيصاله إلى الآخرين. إن حقيقة عجزهم عن

(7) C.M. Farkas and S. Wetlaufer, «The Ways Chief Executive Officers Lead,» Harvard Business Review, May-June 1996, 110-112; see also C.M. Farkas and P. De Backer, Maximum Leadership: The World's Leadings CEOs Share their Strategies for succes, New York; Henry Holt, 1996.

التواصل، وبالتأكيد، الاتصال مع الآخرين، هي حقيقة خافية عنهم. هذا لا يعني أن الأمل قد انعدم تماماً. هنالك استراتيجيات تنسيق أخرى، أبرزها التنسيق الناجم من خلال استقطاب القادة والتنسيق اللازم لمحركات القيمة المفروض من خلال ميزانيات تجري مناقشتها في مكان آخر. ولكن بالنسبة لأولئك القادة الإلكترويين الذين لا يستطيعون ـ عاطفياً ـ الوثوق بعملية تنسيق ذات مستوى عالٍ من المشاركة، فإن الباب نحو التزام وثيق يكون محكم الإغلاق.

obeikandl.com

الفصل الرابع

الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين

إن جمهور المؤيدين ليس إلاَّ الوجه الآخر للقيادة، فبث روح الحماسة في نفوس الأتباع والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم وطاقاتهم الانفعالية إنما تشكِّل جميعها جوهر القيادة. الاستفادة من الطاقة النفسية هو أمر سهل نسبياً وقت الأزمات حيث يبدو بوضوح أن المشكلة مشتركة وأن الناس يتطلَّعون إلى القائد للأخذ بيدهم وتوحيد الصفوف خلفه أو خلفها. على كل حال، كيف يقوم القائد الإلكتروني بتشجيع الناس على وضع خبراتهم تحت تصرفه على الدوام وذلك في أوقات الأزمات؟ سيكون إيجاد جوابٍ لمؤسستك عن السؤال القيادي هذا أمراً هاماً في ما يتعلق ببقائها في العالم الإلكتروني. هذا وتتطلَّب العولمة والتقارب والابتكار والعالم الإلكتروني الذي يهيمن عليه العمل التجاري الإلكتروني تواؤماً سريعاً ومستمراً تتخلّله فترات من الراحة والأزمات. أما قدرتك على جعل الناس في المؤسسة راغبين وجاهزين وقادرين على الإسهام في عملية التحوّل المستمرة، فهي الميزة التنافسية الرئيسية. وفي ما يتعلق بعقوبة الفشل فإنها على أقل تقدير أداء دون المستوى المطلوب، وفي أقصى تقدير تكون نهايتها.

إذا ما نظرنا إلى تاريخ الشركات العظيمة ذات الأسماء الشائعة التي آلت إلى الانحطاط مثل شركات آي. بي. إم. IBM، سيرز، كوداك، زيروكس، ويستنغ هاوس، ماسي فير غوسون، دايملر ـ بينز، وحتى مؤسسات كمؤسسة إيتون ومتاجر ماركس وسبينسر الكبيرة الموجودة في كندا والمملكة المتحدة (لقد أفلست إيتون، وهي مؤسسة كندية للبيع بالمفرق منذ مئة سنة، في الوقت الذي تم فيه تأليف هذا الكتاب) نجد أنها كانت تعاني في الأصل من المشكلة ذاتها. ومن خلال مزيج من تعجرف القيادة والتكتم على الدوافع، وعدم القدرة على معالجة الخبرات الخاصة وفي أغلب الأحيان تركيز زائد على أرباح اليوم، فإن الشركات التي كانت رائعة فيما مضى والتي ساد الاعتقاد أنها رائدة، قد فقدت القدرة على التعلم والاستجابة لذلك التعلم، ما أدَّى إلى بدء تسارع حركة منافسي العطل والضرر. كانت كل الشركات على علم كامل بما كان يحدث في السوق، ولم يكن هنالك شيء ليوقف انتشار الأفكار، إلاَّ أن ثقافة تلك الشركات وأسلوب تفكيرها أدَّى إلى وقف تحوّل المعرفة إلى عمل.

إن الاستفادة من خبرة الناس لإحداث التحويل ليس بالفكرة الجديدة، وقد كان لدى توم واتسون، مؤسس شركة IBM الحديثة، الاستراتيجية المعتمدة على التفكير منذ عقود مضت ولم يكن يعتمد على الإدارة العليا فقط. قام أرجيريس وشون[1] بإعطاء أساس نظري من خلال التمييز بين حل المشاكل التي نواجهها اليوم وبين التركيز على الكيفية التي تم من خلالها حل المشاكل فيما مضى، فالأول يؤدي إلى جعل اليوم أفضل مما كان عليه بينما يؤدي الثاني إلى تغيير أسلوب التفكير الذي طالما اعتمدته المؤسسة التجارية. وقد أوضح بيتر سينغ في كتابه «النظام الخامس»[2] مفهوم المؤسسات التعليمية. وتأرجحت

---

(1) C. Argyris and C. Shon, Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading. MA: Addison - Wesley, 1978.

(2) Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.

مفاهيمه في سنة 1990 بين ما هو مثالي وما هو واضح تمام الوضوح، مع فهم عميق يتعلق بكيفية نقلها إلى حيِّز الواقع. وقد تحدث وآخرون بعبارات تبجيلية حول إطلاق القوة الباطنية لدى الإنسان وأعطوا التعليم نفحة صوفية. أما قائمة مفاهيمه التي شملت تفكير الأنظمة والإتقان الشخصي والنماذج العقلية والرؤى المشتركة والتعلم الجماعي، فكانت القائمة الأولى بين قوائم كثيرة مشابهة ظهرت في العقد التالي. ولدينا اليوم خبرة أكبر بكثير في ما يتعلق بمعنى الحصول على مؤسسة تعليمية، والبناء التعليمي الذي يصور لنا قصص نجاح معينة، ولكن لا زالت تعوزنا النظرية الشاملة. يمكن القول بأن مصطلح «المؤسسات التعليمية» قد أسهم في افتقادنا إلى نظرية شاملة حول الاستفادة من الخبرات وذلك بربط فكرة التعلم المؤسساتي التنظيمي الجديد بعالم التدريب القديم. هناك عنصر تدريب قوي في المؤسسة التعليمية ولكن المشكلة في جوهرها ليست مشكلة تدريبية وإنما مشكلة قيادية، لسببين بسيطين: السبب الأول يتعلق بكون التعلم نشاطاً اجتماعياً سواء كنت تتلقى العلم في الصف من خلال النقاش المباشر أو قراءة الكتب أو مشاهدة الفيديو فإنك تتفاعل بشكل مباشر أو غير مباشر مع الآخرين وأفكارهم. فالناس يتعلَّمون من بعضهم. في الحقيقة وكما أشار الدكتور آر. دي لينغ[3] فإن الناس يعرفون دائرة حياتهم من خلال خطوط التماس القائمة بين تفاعلاتهم مع الآخرين.

وعليه، فإن كل ما يشجِّع على التفاعل بين الناس يشجِّع على انتشار المعرفة والأفكار، وبالتالي يشجِّع على التعلم، وكل ما يقلل من ذلك التفاعل يحد من انتشار الأفكار وينقص من القدرة على التعلم. في منشآت تجارية مراقبة بشكل كبير ومشبعة بالأنظمة، منشآت ذات بنية عميقة وإجراءات وقواعد مطبقة بشكل مشدَّد، يقوم القادة الذين يترأسونها بالتقليل من مدى التفاعل.

(3) R.D. Laing. The Politics of Experience and the Bird of Paradise. Harmondsworth. Middlesex. UK: Penguin Books. 1967.

obeikandi.com

وأولئك الذين يؤسسون منشآت هي في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي، إضافة إلى كونها منفتحة وعلميّة وشبكية، حيث المعلومات والأفكار تنساب بحرية، هؤلاء يشكّلون الدافع للتفاعل والتعلم. وليس لهذا علاقة بالتدريب. فقد تم التوصل إلى هذه الفكرة في الحقيقة من خلال مفهوم المؤسسات اللامحدودة حيث تبذل جهود عظيمة لكسر الحواجز داخل وخارج المنشآت التجارية. إن جزءاً من تألق جاك ويلش من شركة جي. إي. كان يكمن في إدراكه لهذه الحاجة، والتوجه نحو حلها عبر عقود من الزمن.

أما السبب الثاني فيكمن في أنه في العمل التجاري وفي عالم المؤسسات يعد التعلم الذي لا يترجم إلى فعل، خارجاً عن الموضوع أكاديمياً بالمعنى التهكمي للعمل التجاري. وبصورة تعريف دافيد غارفن للمؤسسات التعليمية على أنه «حاذق في ما يتعلق بالإبداع باكتساب وتحويل المعرفة وبتعديل سلوكه وذلك يعطي معارف ومفاهيم جديدة»(4). الحث على التصرف هو مهمة تنفيذية وليس تدريبية. لا يعني هذا أن التدريب غير ذي أهمية، إذ لا يمكن للناس الذين تنقصهم الأدوات العقلية التي تساعد على التفكير أن يساهموا بشكل فعال. هذا يعني أن الاستفادة من خبرات الآخرين إنما تشكل تحدياً قيادياً لجعل الناس جاهزين وراغبين وقادرين على الإسهام، ولا يمكن لهذه المهمة أن توكل إلى آخرين.

يدور هذا الفصل حول الكيفية التي يستطيع من خلالها القادة الإلكترونيون خلق مؤسسات يشارك فيها الناس بخبراتهم. هذا موضوع كبير. وبالمناسبة يمكن تقسيم الفصل إلى قسمين، وسننظر في الأول إلى التحدي القيادي الذي يتعلق بخلق مؤسسات تساعد على تسخير الخبرات.

---

(4) David A. Garvin. «Building a Learning Organization». Harvard Business Review. July - August 1993. p. 80.

- التحدي القيادي.

ومن ثم سننتقي مظهراً معيناً من مظاهر التحدي وسنشجع الناس على الفهم العميق للعمل التجاري وكيف يمكن القيام بذلك من خلال الألعاب الإلكترونية أي حدود اللعبة الإلكترونية.

- حدود اللعبة الإلكترونية.

التحدي القيادي:

على فريق الإدارة العليا حفز المؤسسة وليس التحكم بها. فالدور الذي يلعبه هذا الفريق يتمثل بتأمين التوجيهات الاستراتيجية. وبتشجيع التعليم وبالتأكد من وجود آليات لتحويل الدروس. أما دور القياديين على مختلف المستويات فهو في تبيان الأمر للناس أن بمقدورهم إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون أنهم قادرون على إنجازه، وأن ليس عليهم أن يكونوا راضين أبداً بالمكانة التي يحتلونها. لتغيير السلوك ونشر طرق جديدة للتفكير على القائد في بعض الأحيان أن يقول «قف، لا يُسمح لك بالقيام بذلك وفقاً للطريقة القديمة» وأن يعلن التحدي[5].

وينقسم التحدي إلى أجزاء ثلاثة وهي:

- خلق الرغبة في المساهمة.
- تجهيز الناس للمساهمة / للمشاركة.
- تمكين الناس من المساهمة / المشاركة.

---

(5) John Browne, head of British Petroleum, quoted in Steven E. Prokesh, «Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne», Harvard Business Review, September - October 1997. 158.

خلق الرغبة في المساهمة: .

يجب أن تنبع الرغبة بالمساهمة من قلوب الناس، إذ لا يمكنك على المدى الطويل إرغامهم على المساهمة. لن يقوموا بذلك حتى تكون هنالك فوائد من النواحي العاطفية والنفسية والمادية. وينطوي الحل القيادي على ثلاثة أقسام:

- تنمية الحس المشترك بالمصير والرؤيا.
- الأخذ بألباب الناس وعقولهم.
- إثارة رغبة داخلية بالتحسين.

تنمية الحس المشترك بالمصير والرؤيا:

ليست الرؤيا المشتركة إلاَّ أمراً أساسياً لمنح الناس حسّاً بالمصير المشترك، فبدونها لا يوجد هناك تركيز، لأن نقص التبصر هو في الحقيقة أمر مؤذٍ. إن كنت لا تعرف وجهتك فلا تندهش إن وجدت عدداً من الآراء المطروحة حول كيفية الوصول إلى تلك الوجهة. ويمكن المشاركة في المصير من خلال تسليط الضوء على الناس ومساعدتهم على فهم ومعرفة تطبيق خبراتهم ومساهماتهم. وتتمثل المشكلة القيادية بالطبع بمسألة تمكين الناس من شراء أسهم في هذا المصير المشترك. تكمن المشكلة التقليدية لأي رؤية في كيفية إيصالها إلى الناس بطريقة تجعلهم يرغبون بوضعها موضع التنفيذ. وتعليق هذه الرؤية ببساطة على لوحات الإعلان هو أمر لن يجدي نفعاً، على الرغم من أنه في هذه الأوقات المتنورة ما تزال هذه الطريقة مصدر دهشة في ما يتعلق باعتقاد الكثير من الإدارات أن هذا وحده كافٍ. ويذكر هذا الكتاب عدداً من طرق نقل الرؤية وتنمية الحس بالهدف المشترك، بما فيه عمليات التراصف مع مستويات عالية من المشاركة الحقيقية. يشغل هذا النوع من المناهج الناس على المستوى الفكري ويُعطي كلاً منهم الشعور بإسهامه أو بإسهامها في تطوير

الرؤية، وبذلك يمكن خلق الالتزام. ومهما يكن من أمر، فبعد أن يتم إيجاد هذا التصوُّر فإنه لا يزال بحاجة لأن يكون نشطاً وحيّاً وموسّعاً وسط صخب الحياة التجارية.

هذا هو المنطق وراء «وجهة النظر القابلة للتعليم TPV» وفكرة أن القائد هو معلم والذي حض عليها نويل تشيكي[6]. كل قائد في المؤسسة، في عالم تيتشي، قد بث ترجمة رؤيته إضافة إلى قيم واستراتيجية العمل التجاري. ويُتوقع منه فيما بعد مشاركة الآخرين ذلك الفهم، ما يضاعف عدد الأشخاص الذين يدعمون اتجاه العمل التجاري مرات عدة ويساعد على إيصال تلك الرؤية بأسلوب مباشر وشخصي، ولكنه غير ممكن عن طريق الإعلام الأكثر تقليدية. هذا هو الأسلوب الأكثر اعتماداً عندما يفهم المرء أن تعريف تيتشي للقادة يتضمَّن منظوراً أشمل من الإدارة الرسمية. وقد طُورت نظرة تيتشي لدى العمل مع جاك ويلش من شركة جي. إي. الذي أمضى أوقاتاً خيالية يتحدث فيها إلى مدرائه وموظفيه مجسِّداً رؤيته ومهذباً إياها وجاعلاً منها أكثر قابلية للتصديق كتطلعات.

مهما كانت كيفية خلق هذه الرؤية، سواء أكانت امتداداً ضخماً أو شيئاً أكثر اعتدالاً، فإن مسؤولية الرؤية تقع على عاتق الإدارة العليا. هذا ولن تقوم فرق الإدارة العليا التي تخلق هذه التصورات ثم تلقي بها ببساطة من فوق الجدار إلى المؤسسة، أو تقوم بإضعافها من خلال الاختلاف العام، بتطوير حس مصير مشترك في مؤسستها مطلقاً، وسيبقى الناس يواظبون على العمل بشكل يومي، ولكن عدم الوضوح والتركيز سيجعلان من مساهمتهم أكثر صعوبة.

---

(6) Noel M. Tichy and Eli B. Cohen, The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. New York: Harper Business, 1997.

الأخذ بألباب الناس وعقولهم:

كلنا قابل قادة نرغب بشكل فطري باتباع نهجهم إلى أن يصبح سحرهم جزءاً من تعريفنا الخاص للقيادة الذي نسلم به في حالات الخير أو الشر.

القادة ذوو الشخصية الكاريزمية القادرون على استمالة قلوب الناس وعقولهم، إنما هم قلة نادرة على صعيد العمل التجاري. ويعد روجر أو غولدمان، مدير شركة ناشيونال ويستمنستر، أحد هؤلاء[7]. فالغالبية العظمى من المدراء العامين يشركون الناس في عملية المشاركة من خلال مناهج محدَّدة.

والسر في استمالة الناس إنما يكمن في إشراكهم. فنحن نملك الشيء الذي نساعد على ابتكاره. بالتالي، إن كنت ترغب باستمالة المؤسسة بكاملها فعليك بإشراك كل شخص. تحدثنا عن عمليات خلق المفاهيم وفي مقدمتها الكلاسيكيات من هذا النوع. الإدارة الواضحة واستراتيجية الجيش الأمريكي في تغيير السلوك وشركة سيرز وشركة بريتش بتروليوم البريطانية وبرامج بعث القوة والحيوية الرئيسية في شركة شل، كلها كانت تسعى للتأثير على أعداد كبيرة من الناس وشغل عقولهم وعواطفهم في التفكير بالمؤسسة. على أية حال يمكن للمشاركة الجماعية أن تواجه مقاومة كبيرة للتعلم ولفعاليات التغيير الذي يتضمنه هذا التعلم. يذكر ريتشارد باسكال[8] بشكل خاص مثلاً طريفاً عن تصميم أحدهم على محاربة الانجراف الجماعي من خلال إشراك الناس في مواجهة الحواجز التي فرضوها على أنفسهم والتي كانت تمنعهم من تعلم أمور المؤسسة وكيفية تطويرها.

(7) Warner Burke, William Trahant with Richard Koonce, Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers, Woburn, MA: Butterworth Heinemann, 1999.

(8) Richard Pascale, Mark Milleman, and Linda Gioja, «Changes in the Way We Change». Harvard Business Review, November - December 1997.

كان كريس نايت قد اغترب في ثلاث جولات عندما عاد إلى شركة شل ماليزيا كرئيس لمجلس الإدارة، فوجد مؤسسة تعاني تضخماً وتدهوراً وفوضى في مواجهة منافسة لا ترحم. على الرغم من أن المؤسسة كانت قد بدأت تضطرب وتخسر حصصها لصالح منافسين أصغر وأكثر عدائية، كانت شيل ماليزيا ما تزال تقاوم التغيير. كونها كانت مطواعة لينة العريكة في تعاملها مع الزبائن بصفتها أكبر شركة نفط وكونها شركة شديدة التحفظ ومصممة على عدم خلخلة السوق، فقد أدَّى موقفها هذا إلى احتكار القلة لذلك السوق الذي شعر بالراحة والأمان، وهي الظروف الأمثل لأدنى مستويات التعلّم.

قضية

حاول نايت على مدى سنة أن يوحد فريق عمله الأعلى، لكنه فشل. لذلك سلك اتجاهاً مختلفاً، فقام بدعوة إداريي شركة شل البالغ عددهم 260 شخصاً لحضور مناسبة هامة وأشركهم في نقاش اشتمل على اقتراحين استراتيجيين رئيسيين. «نقاش جريء» حسب مصطلحات شركة شل. كذلك تم مناقشة الكيفية التي يحتمل لحال المؤسسة أن تؤثر فيها على المقترحات. شابهت ديناميكية الاجتماع في تأثيرها على فريق الإدارة العليا تأثير كسَّارة البندق. وبدأ الجزء الأساسي للإدارة الدنيا والمتوسطة بتوجيه الأنظار إلى رئيس مجلس الإدارة ومفهومه فأصبحت بذلك آمال الفريق الأعلى مطوّقة كما حبة البندق في الكسارة بين رياح المؤسسة الهوجاء وتصميم رئيس مجلس الإدارة. صرَّح أحد أعضاء الفريق الأعلى بعدم موافقته، وبعد يومين قام نايت بطرده، ليس بسبب إفصاحه عما كان يدور في ذهنه وحسب، وإنما أيضاً بسبب عدم طرح هذه المواضيع في أوقات سابقة عندما توافرت فرص أكبر. كان حدث طرد هذا الأدميرال قد وصل إلى مسامع الجميع هنا وهناك، إن لم يكن قد وصل إلى مسمع العالم أجمع. بالتأكيد بالنسبة لكل شخص في شركة ماليزيا كان هذا الحدث بمثابة محفز لطموحات نايت. لم تنته اللعبة، وإنما فتحت باب التغيير. كانت خطوة نايت التالية تتمثل في فرض التغيير على ما تبقى من المؤسسة باللجوء إلى حيلة تم استخدامها في شركة فورد. نظم سلسلة من اللقاءات

obeikandi.com

عقدت في يوم واحد، حيث قام العاملون الدائمون والمؤقتون في المجموعات الصغيرة متقاطعة الوظائف بالعمل على صياغة مجموعة مبادرات مثيرة للجدل. لكن التنافس في مشاعر الكراهية سيؤديان بشكل تقليدي إلى إحباط هذه المبادرات. لقد ضم الأسلوب التقني الذي اتبعه فرقاً من أقسام مختلفة تتبادل الملاحظات المطروحة تسمى ـ بطاقات الحب ـ والتي حدَّدت شكاواهم / مظالمهم ضد بعضهم البعض. وكان على المتلقين فيما بعد اكتشاف كيفية حل تلك المشاكل، تحديد خطة عمل واختيار شريك من الفريق المتشكي للعمل معهم. وفي جلسة كاملة النصاب تفاوض الشركاء الملتزمون أمام جميع الأعضاء، وفي هذا السياق تم الكشف والإفصاح عن حس الارتياب وعدم الثقة الذي كانوا يشعرون به. لقد قلبت المشاركة وتوحيد الناس مسار شركة شل السابق وجعلتها تشرع أبوابها أمام التعلم ومزيد من التغيير. استدراج قلوب الناس وعقولهم مفتوح أمام الجميع. ليونة الجانب تؤدي إلى إبعاد المؤسسة عن التعلم، عن أمورها وعن أمور العمل التجاري مع ظهور نتائج تجارية مباشرة تتعلق بإنتاجية وعوائد أدنى / أقل.

إثارة رغبة داخلية بالتحسين:

سوف يسعى الناس إلى تحسين المؤسسة وتسخير خبراتهم عندما تقوم بمكافأتهم عليها. سيبقي الأطفال غرفهم نظيفة إن أُجبروا على ذلك أو تلقوا رشوة، ولكن كم سيكون الفرق كبيراً إن قاموا بذلك مدفوعين برغبة داخلية للتحسين. إن إثارة هذه الرغبة ليست إلاّ أحد التحديات القيادية. يستخدم هنري منتزبيرغ[9]، البرفسور المختص في علم الخطط في جامعة ماك غل مونتريال،

(9) Henry Mintzberg, Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. New York: Free Press, 1989; Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans. Planners New York: Free Press, 1994.

ومؤلف الكثير من النصوص المعتمدة والمقالات المتعلقة بالخطط والإدارة، صورة صانع الخزف لدى وصف هذا الحافز. والملاحظ أن كل آنية فخارية يلقي بها الخزّاف إنما هي غاية في حد ذاتها. ولكنها أيضاً خطوة تعليمية نحو الآنية التالية. إذاً يقوم صانع أو صانعة الفخار بتحسين حرفته أو حرفتها على الدوام، في صورة تعلّم مستمر. فصورة الحرفي هي صورة دقيقة ويبدو أنها موجودة في حضارات كحضارات اليابان وألمانيا بخلفيات مهنية شديدة التركيز، وهي ذات تأثير أقل بكثير على حضارات الإنغلو ساكسون. إحدى هذه الطرق هي تعريض المؤسسة لمحفزات من الخارج. إن قياس النوعية، الأداء الأفضل، شكاوى الزبائن وتحليل مسألة إرضاء الزبائن على نحو عميق، وخاصة إن كانت جزءاً من عقد التنفيذ، كل ذلك يمكن أن يضعف الميل الفطري للمؤسسات في النظر إلى الداخل ويعطي الدافع للعمل، على أن ذلك ليس كافياً. لو استخدمت شركة تويوتا مقاييس النوعية كأسلوب وحيد يحفّز على الارتقاء باستراتيجيات إنتاجها الضئيل، لكانت قد فشلت أو توقفت منذ وقت مبكر. هذه هي حقيقة الرواد، لا يوجد ما يدفع بك قدماً إلى الأمام سوى ضغط رؤيتك الخاصة. وتوليد قوة الدفع هذه هي سهلة نسبياً في سياق الكلام عن الانطلاقة. هذه أمور مثيرة بشكل فطري ويمكن للطاقة الكامنة للثروات الشخصية أن تبقي الناس هناك لمدة 24 ساعة في اليوم، وهو أمر ضروري في أغلب الأحيان. إلاّ أن الحفاظ على هذه الإثارة يكون أكثر صعوبة في المنشآت التجارية الكبيرة. هذا هو أحد أسباب فشل برامج التطوير المتواصل في الاستمرار، إذ يبدأ ذلك الافتتان بالتلاشي حال تحقيق الأهداف. يقوم الفائزون في عالم التطوير المستمر بصنع الكثير من التحسينات الضئيلة التي تشكل كسباً يضاف على الربح الأساسي. ويعطي غافين(10) لشركة جي. إي. عروضاً

(10) David A. Garvin «Building a Learning Organization«. Harvard Business Review, July - August 1993.

تضمن تخفيضاً سنوياً بنسبة 4٪ على مدى عدة سنوات، ويعطي شركة آليغني لودلم عروضاً تتضمن 7 ـ 8٪ سنوياً. هذه الأرباح متوافرة أمام كل من يريد جمعها. لكن المشكلة تكمن في أن الشركات تصاب بالملل أو في معارضة ثقافتها للنهج الجديد. هنالك عدد لا يذكر من المكاسب والأمجاد المتواضعة في عملية التحسين المستمرة. لنأخذ حالة إحدى الشركات الهندسية الرئيسية التي أصابها الإجهاد من جراء القيام بمشاريع كبيرة على مدى سنوات، عدد لا يذكر، إن وجدت، موجدة فرقاً هائلاً لقاعدة كلفتها الأساسية. الرئيس الجديد لأحد الأقسام شخَّصَ المشكلة على أنها الحاجة إلى طائفة كبيرة من التحسينات الثانوية، وبدأ برنامج تحسين مستمر طال المؤسسة. لقد انهارت الاستراتيجية برمتها في مواجهة المقاومة واللامبالاة التنظيمية ولم يطلْ المجدُ أياً من الناس في المشروع المقترح. وعلى الرغم من أن أحداً لم يسبق أن رفض على الإطلاق، فلم يؤيد أحد هذا النشاط أيضاً. يبدو أنهم كانوا يجدون أشياء أكثر إثارة للقيام بها على الدوام. لقد غادرت القائدة إلى موقع جديد حققت فيه نجاحاً هائلاً في استخدام الاستراتيجية ذاتها. ويتمثل الحل في إيجاد طريقة لإشراك الناس في تحويل خبرتهم من مرحلة التفصيل الدقيق للعملية التي يقدمون بها إلى عملية إدخارات التكلفة. أمّا نقطة البداية فتكمن في أن أحداً لن يقوم بها ما لم يُكافأ أو تُكافأ على جهوده أو جهودها المبذولة. هذا وإن ضم أنظمة العلاوات لعملية التحسينات التي تطال دلائل الأداء الرئيسية، هو حل من هذا النوع. لن يقوم الناس بذلك لمصلحة مدراء يتسمون بحب السيطرة أو حيث يضغط التسلسل الهرمي على أي مبادرة للقيام بالتحسينات. لكن شركات مثل سيرز وغيرها ممن توجه نحو الإدارة الواضحة قد اكتشفت أن عملية محو الأمية التجارية الأساسية يساعد على لفت نظر الناس إلى التحسينات بسهولة أكبر. الشيء الذي لا يبدو ناجعاً كما يتخيل البعض، هو خيارات السوق المالية. فهم يعملون لمصلحة الإدارة العليا مقدّمين للناس مفهوماً تقريبياً عن الملكية، ولكنهم بعيدون كل البعد عن تلك الأشياء الصغيرة التي يستطيع الناس

القيام بها، كما أنهم شديدو التأثر بالأحداث الخارجية في تشجيع عملية التحسين المستمر. وتتضمن الحلول الأخرى قوة القيادة. وربما كانت قوة جاك ويلش تعادل قدراته على الاستمرار في تغيير أهداف تصوره وقدرته على تكريس الوقت الشخصي الذي يحتاج إليه لدفع هذا التصور بعد ذلك في حال وجود أي هدف محدد. إن الأنظمة التي تضم أشخاصاً يضعون مؤشرات محددة وتتلقى علاوات فورية وهامة إنما تشكل نهجاً آخر، كما هي الحال في ممارسة الألعاب. ويواجه فريق أو عدد من الفرق تحديات في إيجاد حل مبتكر لمشكلة عملية حقيقية، أحياناً لوحده ولكن في غالب الأحيان من خلال التنافس. ويتلقى الفريق الفائز مكافأة. وهذه المكافآت التي يتم الحصول عليها من اللعبة ضئيلة من الناحية المادية ولكنها كبيرة من الناحية المعنوية، إذ إنها تتضمن قناعة النجاح التي يمكن الإشارة إليها على أنها لعبة «الكرات والأوتاد» pinballs هذا لأنه سيتم إدخالها في اللعب مرة أخرى.

تهيئة الناس للمساهمة:

لن يساهم الناس بالقيمة البالغة سنتين اثنين two - cents إن كانوا يعتقدون أنها ستعرضهم للأخطار الشخصية. لم عليهم فعل ذلك؟ تكمن مهمة القيادة في خلق صيغة نمطية تنظيمية تُشعر الناس بأن مساهماتهم مرحّبٌ بها وأن الوضع آمن ليقوموا بذلك. وعليه فهناك أربعة تدابير رئيسية يمكن اتخاذها:

- صنع القادة الذين لا يئدون المبادرات.
- خلق بيئة متعاونة.
- تسهيل مسألة التعلّم من الفشل / جعل عملية التعلم من الفشل آمنة بالنسبة للناس.
- الخوض في مناقشات مفتوحة وصريحة ومباشرة.

صنع قادة لا يئدون المبادرات:

إن العالم الإلكتروني للمؤسسات المعنية والاستجابة للأسواق السريعة

الحركة بتواؤم وتحول مستمرينْ هو عالم فوضوي في ما يتعلق بأعاجيب الإشراف والقيادة، والإفلات منه هو الأسلوب الوحيد المتبع لحث الناس على معالجة خبراتهم وعلى التعلّم والتصرف. وهذا يشبه تربية الأطفال، فكلما زدت في محاولاتك ضبطهم، كلما ازدادوا في مقاومتك؛ لذلك حاول امتصاص استيائهم خفية والجأ إلى التغاضي. الهدف هو تأمين إطار عمل ومساعدتهم على تحديد وجهتهم الخاصة إضافة إلى تسهيل وصولهم إليها. على غرار مساعدة المراهقين في الاعتماد على أنفسهم وفي تعلّم كيف يكونوا كباراً راشدين، فإن الخبرة مروّعة ومبهجة في آن معاً. إن تعلّم كيفية التخلص هو أمر صعب للغاية. إن العبارة التي تتردّد على مسامع الكثيرين والتي تقول بأنك كلما أمعنت في إعطائهم حريتهم كلما أمسكت بنواصيهم، تبدو عبارة سخيفة. على أية حال، هذا بالضبط ما نحتاج لأن نقوم به. فعندما يقوم الجيش الأمريكي بتعليم جنوده كيفية الأخذ بزمام المبادرة في حالات الحرب، على الضباط أن ينقلوا ذلك إلى حيّز التنفيذ. ينطبق هذا بشكل خاص على وحدات الفدائيين الخاصة حيث يتوجب على أفراد هذه الوحدات أن يكونوا قادرين على التصرف سواء كانوا وحدهم أو ضمن مجموعة. هل يمكنك تخيل فرد من أفراد القوات الجوية الخاصة البريطانية جالساً مكتوف اليدين وهو في حالة حرب، فقط لكونه قد تم فصله عن الضابط المسؤول؟ هل يسير المركب إذاً؟

قضية

إن التخلص من النظام يمكن أن يؤدي إلى صدمة شخصية. فقد كان قائد أحد المختبرات في شركة تصنيع كبرى مقتنعاً بأن التوجيه الشديد للإشراف على عملية تطوير الإنتاج شكل أحد الأضرار الناجمة عن التنافس(11) وكان هدفه هو كسر حدة صلابتها وتزمتها وتشجيع الناس على الإبداع بشكل أكبر وتحمل مسؤولية أكبر تجاه العمل الذي يؤدونه، إضافة إلى التدرب على صنع المبادرات. كان يشك في أن جزءاً من قمع الأفكار والمبادرات

(11) Gerald Ross and Michael Kay, Toppling the Pyramids. New York: Times Books, 1994.

كان نتيجة العبء الإداري الذي كانت المشاريع عادة ما تتحمله. كان هذا موجوداً بسبب البنية الداخلية وتقاليد الشركة في ذلك الوقت. يمكن فقط لمدير معين بشكل رسمي أن يستحسن العمل ويدفعه إلى الأمام ليصل به إلى مرحلة اتخاذ القرارات. إن فكرة «شخص اختصاصي عظيم الخبرة دوّن في الحقيقة قواعد وقوانين النظام، والذي يحتمل أن يكون الشخص الأوحد الذي فهمها» يمكن أن تدفع العمل إلى الأمام وتتبنى الموافقة، «لم تكن موجودة». إنها نتيجة لحاجة الكثير من المدراء إلى الوفاء بالتزامات عملية اتخاذ القرارات رغم أنهم لم يضيفوا أية قيمة للمنتج ذاته. لدى إدراك أن المشروعات كانت تتم إدارتها من قبل عدد كبير من الإداريين وأن العبء الإداري قد كلّف الكثير من الدولارات، قام مدير المختبر بتخفيض عدد الإداريين في أحد المشروعات الكبرى من ثلاثة عشر إلى خمسة، وذلك على سبيل التجربة. من المحتمل أن لا يكون الإداريون الخمسة المعترف بهم قد استطاعوا فرض الرقابة التقليدية على 175 شخصاً يعملون في المشروع. لقد شرعوا وبشكل فوري تقريباً بالتصرف وكأنهم وحدة منفردة، فريق يدعم أفراده بعضهم بعضاً في عملية القيادة، لا يحاولون انتقاد الخبراء ويعتبرون هؤلاء قادة جماعيين وبدون ألقاب. لم يكن الخبير المختص يتوقع أن يلتقي بأشخاص من مصانع أخرى يدافع ويثني على العمل الجماعي لفريقه أو فريقها.

عندما رفض مدراء المصانع الأخرى التي ليست جزءاً من المشروع لقاء المختصين، اتُبعت القاعدة التي تقول باعتماد أقرب مدير يقوم ببساطة بالتوقيع ثم يغادر، سواء فهم أو لم يفهم ما كان يوقع عليه. كان النهج الجديد يسير سيراً حسناً حيث القادة يديرون دفة القيادة والمختصون يقفون وراء عملهم.

كان هناك استثناء واحد، إذ لم يستطع المدير الذي يتمتع بالخبرة الأكبر أن يصدق أن هذا النهج المترابط ظاهرياً يمكن أن يكتب له النجاح.

لم يكن مهيأً ليثق بمهنته وبالمشروع الذي يقدمه للآخرين الذين لم يكونوا جزءاً من تركيبة الإدارة. كان يعتقد أنه من دون مدراء يدرسون كل شيء بدقة ويؤكدون الاتصال القائم بين فرق مختلفة ويشرفون على الخطوط الزمنية فإن المشروع لن يعطي نتيجة في الوقت المحدد. واستمر في فرض رقابة صارمة. كان محقاً من جهة، إذ يجب أن تكون المشاريع تحت الإشراف إلاّ أن العمل الجاري هنا كان خيالياً للغاية ويفوق التصور. إنه حافل بالأشياء المتكررة ولا يقوم فقط بتقديم بضعة آلاف أخرى من القوانين والأنظمة.

لقد أثبت الناس مراراً وتكراراً أنه يمكن الوثوق بهم وأن مهمة التواصل التي أخذها المدراء على عاتقهم كانت قيد الإنجاز وفقاً لأساليب خيالية جديدة.

كانت الخبرات والأفكار تتدفق جانبياً، ولكن لم يستطع المدير ملاحظتها وكانت عبئاً ثقيلاً عليه في نهاية الأمر. وفي لقاء مفروض عليهم (لا مناص منه) Jesus meeting حاول فرض رقابة شخصية على المشروع بأكمله وحاول بشكل مؤثر إجبار المدراء الأربعة على الدخول في التركيبة الرقابية التي تحدث عنها، إلاّ أنهم رفضوا الانصياع له وبقي وحيداً. أصر القائد المخبري على وجوب حل أعضاء المجموعة مشاكلهم بأنفسهم. وعندما اتضح أنهم لم يكونوا قادرين على ذلك، صوّت على استبعاد المدير. أمّا تأثير ذلك على المدير فكان تلقيه لصدمة شخصية انتهت به إلى البكاء حقاً وبدون مبالغة، وانتقل للعمل في مشاريع أخرى، ولكنه سرعان ما ترك العمل في الشركة بعد ذلك بوقت قصير. الفريق وصل في وقت سابق لأوانه.

تظهر عمليات التطوير السريع والانتشار السريع لأفكار التسويق وإجراء تحسينات على خط الإنتاج أن البيئات الصارمة السابقة بدأت تصبح أكثر مرونة، في الوقت الذي تقدم فيه البيئات التجارية نحو السرعة والابتكار. يجب أن يمتلك القادة القدرة على صرف العاملين. فالشكل الجديد للقيادة

في هذا العالم المتسم بنزعة تعليمية عالية المستوى لا يتطلب من القادة أن يكونوا المصدر لكافة الحلول، فأولئك، إلى جانب الالتزام المطلوب لتحقيقها، يجب أن يكونوا على الغالب من الناس العاديين. على القادة أن يتمتعوا بحس باتجاه، الهدف المتطور، والضغط في سبيل الوصول إلى حل. لا بد أن يحيط القادة أنفسهم بهالة من الغموض لكي لا يسهموا في وأد عملية التعلم السريع المتأتية من الخبرة.

خلق بيئة متعاونة:

إن العيش في جو من الغموض والابتعاد عن الرقابة الشديدة يتجاوز الخبرة الشخصية للقادة الأفراد. إن كانت المؤسسات راغبة بالتعلم على نحو فاعل، فعليها تخفيف كافة الحواجز التي تعيق عملية التعلم، مبتدئة بأنظمة الرقابة والتسلسل الهرمي. هذه مشكلة حقيقية لبعض المؤسسات، وخاصة تلك التي تعتمد على الهندسة والبيروقراطية التقليدية التي تجري مراقبتها بإحكام وبأسلوب تقليدي. هناك قد تحدث أزمة وقد تكون هنالك حاجة إلى قائد لصنع التغيير.

كانت شركة بريتيش بتروليوم BP ترزح تحت جبل من الديون(12) سنة 1992. وبعد سيل من المشتريات وصرف كبير لرؤوس الأموال وإعادة شراء جملة من الأسهم التي تمتلكها الحكومة الكويتية، كانت الشركة BP تعاني من دين يبلغ 16 مليار دولار. وقد انخفض الدين إلى أقل من نصف المبلغ المذكور خلال مدة خمس سنوات. كمؤسسة، جرى تسليط الأضواء عليها بشكل أكبر وأصبحت أكثر كفاءة وأصغر وأبسط وأكثر ربحية على نحو هائل، وتقلَّص عدد الأنظمة التي تسيطر عليها بشكل محسوس. لقد استثنى الاختصار الشديد لمراتب الإدارة كل شخص ما بين الرئيس ووحدات العمل. وقد غادرت

(12) Steven E. Prokesh, «Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browthe», Harvard Business Review, September - October 1997.

obeikandl.com

مجموعات موظفي المكتب الرئيسي المسؤولة عن تحصيل العلم ونشره مجسدة دور المؤسسات الحدودية في الحث على التعلم. وتعزو شركة بيتروليوم البريطانية BP نشوءها كمؤسسة تعليمية معترف بها إلى رفع الرقابة المشددة التي أدت إلى هذا الانهيار البنيوي.

إن موضوع التسلسل الهرمي إنما هو جانب واحد من جوانب المشكلة البنيوية التي تتعلق بإزالة الحواجز ورفع الرقابة التي تقف حجر عثرة في طريق التعاون. ويتمثل الجانب الآخر من المشكلة بتشجيع الاتصال والتعاون في المؤسسة. جزء من هذا ناتج عن تشجيع العمل الجماعي وعن جعل الناس يعتادون العمل مع آخرين من أقسام مختلفة في المؤسسات، أي إقامة علاقات تواصل اجتماعية. وجزء آخر يُعزى إلى الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا بحيث يسمح للناس بالاتصال في ما بينهم. هذا وإن الملاحظات التي أبداها لوتس إضافة إلى أدوات تعاون مماثلة معروفة تماماً الآن، على الرغم أنها غالباً ما تستخدم كمجرد أدوات بريد إلكتروني متقدمة، إلاّ أنه يمكن خلق بيئات تكنولوجية تسمح بنقل المعرفة وبالحل التعاوني للمشاكل. نضرب مثلاً على ذلك الشبكة الجماعية الافتراضية لشركة BP[13]. أما مشكلة الشركة فتكمن في أنه على الرغم من قابلية التكرار والإعادة لمعظم خبراتها الهندسية، على أولئك الذين يلجأون إلى إعادة استخدامها فهم الظروف الجيولوجية وظروف أخرى غيرها للتأكد من التطبيق الفعال.

لقد طوّرت شركة BP الشبكة الجماعية الافتراضية وذلك لحل هذه المشكلة. وهذه الشبكة هي شبكة كمبيوتر تسمح للناس بالعمل بشكل متعاون وبالتشارك بالمعرفة على نحو سريع وبغض النظر عن الوقت أو المسافة الفاصلة أو المؤسسة. وتسمح الكومبيوترات الإلكترونية للناس بالعمل كما لو كانوا في

(13) Ibid.

غرفة واحدة مع أجهزة ڤيديو جماعية وأسطح بيضاء إلكترونية وماسحات وأسلاك جماعية تعمل عبر شبكة داخلية وشبكة الإنترنت. كانت البداية في سنة 1996 وازدادت بوتيرة هائلة رغم المبالغ التي توجب على الناس دفعها من ميزانيتهم الخاصة لقاء وصلها، وهذه ظاهرة ليست بعيدة كثيراً عن أصول الإنترنت نفسها.

جعل مسألة التعلم من الفشل مسألة آمنة:

تشارلز هاندي[14] المرشد التجاري الإيرلندي ومؤلف الكتب التنبؤية visionary books حول الإدارة، وهو صاحب الرأي الذي يقول بأن المؤسسات قد بنيت بحيث لا تكون قادرة على تقييم نتائج أفعالها. والأفضل هو في عدم التحدث عن الأخطاء، بينما يجري الاحتفال بالنجاحات التي إما أن تكون مستنسخة دون إعمال للعقل، أو أنها لن تتكرر على الإطلاق. إن مراجعةَ تَعْقِبُ الأعمال[15] والتدريباتِ التي يقوم بها الجيش الأمريكي، تواجه هذه المشكلة وجهاً لوجه من خلال تعليم الجنود كيفية استخلاص المعلومات والتعلم عن طريق طرح الأسئلة بعد انتهاء التدريبات؟ تخيل أن أحد التمارين الرئيسية للجيش تتركز خارجاً في الصحراء حيث يتم إجراء مناورة عسكرية على نطاق واسع جداً تشمل آلافاً من الناس. وتحارب الفرقُ التي جاءت إلى المركز قوةً متمركزة تعرف الأرض وتفوز دائماً وبشكل مقنع. يتضمن قسم من التدريب كيفية التعلم من الفشل.

كما يوضح باسكال[16]، فإن البشر مبرمجون للتعبير عن ردود أفعالهم

(14) Charlies Handy, The Age of Paradox, Boston: 1994.

(15) Former Army Chief of Staff Gordon Sullivan describes an AAR as a «structed way of facilitating learning from complex experiences that are often very ambiguous». R Gordon and Michael V. Harper, What Business Leaders Can Learn from America's Army, New York: Random House, 1996.

(16) Richard Pascale, Mark Milleman, and Linda Gioja, «Changes in the Way We Change», Harvard Business Review, November - December 1997.

حيال الأخطاء بإلقاء اللوم على أنفسهم وعلى الآخرين وعلى القدر. ويوماً بعد يوم، يقوم المدرِّبون باكتساب فوائد للتعلم من النكسات إلى أن تصبح رؤية الفشل فرصة للتعلم، عادةً راسخة. إن قتل المراسل أو التشدد في التعامل مع أخطاء التقدير العفوية، هي أشياء تقتل الابتكار والتعلم.

ويشكل الاحتفال بالفشل جانباً مقبولاً في الإدارة اليوم وخاصة في ما يتعلق بتطوير المنتج. هذا وإن للأفكار الجديدة نسبة فشل عالية، أمّا معاقبة هؤلاء الذين يحاولون الابتكار فهي حماقة كبرى.

في الواقع، إن رد الفعل المعاكس هو أمر يُنادى به. وقد تم تفسير هذا بشكل واضح جداً من خلال قصة توم واتسون مؤسس شركة IBM الحديثة والذي استدعى موظفاً كلّف الشركة ملايين الدولارات نتيجة لفشل ذريع واضح للعيان ارتكبه. توقع الموظف أن يطرد من العمل، إلاَّ أن رد الفعل المنسوب إلى السيد واتسون يقول: «أبداً، لقد أنفقنا الملايين على تعليمك». سواء كان هذا صحيحاً أم لا، فقد شكلت هذه القصة جزءاً من ثقافة IBM على مدى عقود من الزمن قبل أن يكتشف المرشدون الحاجة إلى التعلم من الفشل.

لا يمكن فصل مشكلة الفشل عن مشكلة المجازفة. المجازفة بمهنتك الخاصة هي مشكلتك، ولكن أن تجازف برئيسك في العمل وزملائك فهذا أمر مختلف كلياً. إن العمل في مؤسسة بيروقراطية إلى حد كبير يطفو بموضوع المجازفة إلى السطح في ما يتعلق بالتغييرات الكبرى في السوق. بدا الناس وكأنهم مصابون بالشلل لدى شعورهم بأنهم لم يكونوا مجبرين على المجازفة. ولم يحدث النقاش المطول الذي جرى حول مفهوم المجازفة المحسوبة أي فرق، إذ لم يكن الموضوع يدور حول مجازفةٍ محددة، وإنما حقيقة أنك كنت قد قمت بمجازفة أساساً، معرضاً الآخرين لخطر محتمل. كان اختراق ذلك شبيهاً بإيقاف عمال خط الإنتاج عن العمل في الأيام الأولى من حركة تحسين النوعية. لم يكونوا معتادين على هذا في بادئ الأمر، إلاَّ أن شخصاً مقداماً

حاول ذلك ولم يصبه أي سوء. ثم حاول الكثيرون ولأسباب تافهة القيام بذلك في الوقت الذي امتحن فيه الناسُ حدودَ صبرِ الإدارة. عندئذ فقط استقر الوضع.

الخوض في منافسات مفتوحة وصريحة ومباشرة:

إن إيضاح نقاط الاختلاف كما فعلت شل ماليزيا هو الأسلوب الوحيد للولوج إلى المشاكل الجوهرية التي تشكل حركة المؤسسات. إخفاء الأشياء لصالح اللباقة / الكياسة لا يدفع بالتعلم إلى الأمام، وإنما يزيد من تعقيد المشكلة. ما من مؤسسة تخلو من المعارضة، ولا يجب أن يكون، فهذا جزء من العملية الإبداعية. ولكن إن لم يكن هنالك من متنفس، سيشعر الناس وكأن أحداً لم يسمعهم أو أن أحداً لا يُقَدِّرُهُمْ وأنه لا توجد هناك مجالات داخل الشركة حيث يمكنك المجازفة بمهنتك. إنه سرطانٌ يقتل الإبداع. يمكن ترجمة ذلك في عالم المعرفة إلى خسارةٍ مباشرة للقيمة، وهذا هو الموضوع الرئيسي الذي تُعنى به القيادة.

كان المشهد عبارةً عن غرفة كبيرة لاجتماع مجلس الإدارة في الطابق السفلي لمقر إحدى الشركات التجارية. وقد اجتمع القادة الكبار لقسم رئيسي لمصنع عالمي حول طاولة الاجتماعات لمناقشة خطط العمل الموضوعة للسنوات الثلاث المقبلة والموافقة عليها. تناوب القادة على عرض خططهم مبدين تفهماً واضحاً للمواضيع مع عرض رائع للرسوم البيانية. تقدم مسؤول التسويق من المنصة وشرح بالتفصيل كيف سيقوم القسم بتحقيق مكاسب كبيرة في أسهم السوق تعززه قوة مبيعات محفَّزة للحصول عى منتجات جديدة. أمّا مسؤول التصنيع فقد شرح كيف ستسهم التحسينات في تكنولوجيا التصنيع وبرنامج قوة مبيعات الشركة الجديد بتحقيق هوامش أرباح إجمالية أكبر. مع ذلك، فإن هذه النسبة الأعلى من الأرباح الإجمالية تتطلب كميات أكبر مما هو معدّ لها من قبل إدارة التسويق، وتتطلب كذلك فرضية استثمار بالغة الأهمية.

تكلم مسؤول التطوير عن خط الإنتاج الجديد الذي لم يكن مشابهاً تماماً لذلك الذي اقترحه مسؤول التسويق، سواء من ناحية المضمون أو في ما يتعلق بتوقيت الوصول. وأخيراً نهض مسؤول الشؤون المالية وأعطى تنبؤاته عن المبيعات وإبداعية التصنيع والاستثمار القائم على التخطيط المسبق لانخفاض أسهم السوق والأجور الأعلى ونقص رؤوس الأموال المستثمرة. ثم عاد كل منهم إلى موقعه وبدأ رئيس المجلس يشكر الجميع على حضورهم.

وسط دهشة الجميع، علَّق المستشار الاجتماع؛ ووسط صمتٍ مربك وبدون أدنى قدر من الاستياء، حيث حان وقت احتساء القهوة، سلط الضوء على الأشياء الواضحة. وبعيداً من وجود شعار الشركة عليها، كانت المداخلات ذات الصلة الضعيفة التي تربطها ببعضها في أحسن الأحوال أو انعدام الصلة في أسوأها، موضع خلاف. وأخيراً ألقى قائدُ القسم نظرةً على الطاولة وقال: «تعلمون، إنه محق». كانت الزفرةُ مسموعةً، فقد كان كل شخص يشعر بعدم الانسجام، إلاَّ أن أحداً منهم لم يكن مهيأً لقول أي شيء.

كانوا يعانون من مشكلة التهذيب المزمن وعدم قدرة الناس على طرح الموضوعات الصعبة، وبالتالي يشجعون على فشل المؤسسة. التهذيب المزمن نوع من أنواع النزاع الذي ينشب عندما تطرح مسألة غير قابلة للنقاش ويكون الأفراد غير راغبين بالرهان على شخص ذي نفوذ أو على وظيفة ما. ويتضح رد الفعل هذا أيضاً في حالة شركة أصبحت غير فاعلة لدرجة أن عمليات نقاشها العادية قد توقفت تماماً. في الحالة المذكورة آنفاً قام مسؤولو التسويق والتطوير بإدارة ما يشبه حوار الطرشان وشعر مسؤول التصنيع بأنه قد تَمَّ خِداعُهُ من قبل الجميع، بينما كان المسؤول المالي يُظْهِرُ العجرفة والتغطرس. والأسوأ من ذلك أن ذلك النظامَ بعينه الذي كان يفترض أن يتعامل مع الخلافات، أصبح هو ذاته جزءاً من المشكلة. كانت الشركة تعتمد أسلوباً مدروساً في معالجة

المواضيع التي رأت أن حدتها في تصاعد متزايد. على كل حال، حالما أصبحت الشركة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً وأكثر تكاملاً، مع تداخلات أكبر حقاً، كانت احتمالية النزاع قد زادت لتطغى على العملية برمتها. وكانت مواضيعُ كثيرةً جداً تقف حجر عثرة في طريق سير العمل، وحاول الناس أن يكونوا جد متيقظين إلى أن بدأت النزاعات الداخلية بالظهور.

كانت القصة نفسها كيفما نظرت إليها وكان هناك تراكماتٌ من الأنظمة وحواجز عالية بين الوظائف والأقسام التي وجدت أن مسألة التعاون كانت مستحيلة. بات الموظفون الإداريون مدركين للقوة إلى حد كبير وكانوا يعملون على إيقاف كل فعالية قد تؤدي إلى نسف موقعهم المرتبط بمنافسيهم الداخليين أو تحاول إضعاف قوتهم. لقد أصبح المستوى المذهل للنزوع نحو العمل سخيفاً تقريباً، في الوقت الذي تحول فيه العمل إلى غاية في حد ذاته؛ وقلة من الناس فقط فكروا ملياً في ما يتعلق بالمؤسسة. علق هنري مان الروائي الألماني قائلاً: يعيش أصحاب الفعل في الحاضر فقط[17]. وقد عملت فلسفة السيطرة الكاملة التابعة للمؤسسة ضد ما ذكر. باستنادها إلى منطق المراجعات والموازنات، فقد أسهمت في إصابة العمل بالشلل وتهيئة الجو للنزاعات. لقد باتت المؤسسة تفتقد إلى المرونة أثناء عملها بأقصى طاقتها، ولم تقم بشيء لتقويم ذلك الوضع. باختصار، لقد فقدوا القدرة على التفكير والتعلم. وبعد انتهاء هذا الاجتماع بمدة وجيزة وقعت المؤسسة في أزمة.

إن مناقشة المواضيع غير القابلة للنقاش هو أمر أساسي حقاً إن كان أحداً لا يريد إعاقة عملية التعلم، وهناك طرق يمكن اتباعها للقيام بذلك. يجب أن يسبق وجود ورشات العمل المصمّمة للتوصل إلى حلول للمشاكل الرئيسية سلسلةٌ من اللقاءات مع المشاركين، ويجب أن تبدأ بإعطاء نتائج المقابلات.

(17) Heinrich Mann, Young Henry of Navarre, translated by Eric Sutton. Woodstock, NY: Overlook Press, 1984.

يمكن أن يتم ذلك عن طريق استعراض الهموم الأساسية وطرحها للنقاش بأسلوب لا يمكن إسناده. يجب أن يُتَبَّعَ بنقاشٍ مبسط حيث يتم التطرق إلى المسائل والقضايا الكبيرة. كذلك فإن انعدام القيود في الإدارة الواضحة يعني أن يجري عرض المسألة التي تؤثر على النتائج المالية، وعلى هذا أن يضمن نسبة عالية من الفائدة، لا سيما إذا ما كان لكل شخص استثمار مادي. يمكن استخدام البروتوكولات[18]، على غرار الجدل البناء الذي اعتمدته شركة إنتيل والذي يستخدم لإظهار الخلافات القائمة حول أسئلة تتعلق بتطور الإنتاج. الهدف هو تشجيع نقاش تقني مفتوح. وقد أشير إلى أنه كان ناجحاً جداً، وإن كان القرار النهائي في يد الإدارة العليا، لأن الناس يشعرون بأن صوتهم مسموع، وبالتالي فهم مستعدون للاستمرار في المشاركة. ويشير المراقبون الأكثر ضغينة إلى حقيقة وجود منتج على وشك الظهور في شركة إنتيل على الدوام. كان بإمكان أولئك الذين شعروا بأنهم قد خسروا أن يدافعوا دائماً عن أفكارهم الأثيرة إلى قلوبهم في وقت آخر. توجد مثل هذه البروتوكولات المشابهة في النظام العسكري للولايات المتحدة لتشجيع القيام بالتغذية الراجعة للأداء، وفي شركة جي. إي. مع تمارينها العملية، وفي مناطق أخرى.

مهما يكن من أمر، فإن البروتوكولات تكون غير كافية في بعض الأحيان لحمل الناس على الظهور وطرح القضايا. كان غراهام فريمان المدير العام لشركة أولت فودز Ault - Foods، وهي شركة ألبان رئيسية وجدت في مناخ من النقل الكامل للملكيات. إن العمل التجاري في شركة الألبان هو عمل تقليدي جداً، ولم يكن فريمان كذلك، فقام لتوه بتفكيك الشركة وصرف الكثير من العاملين، كما وقام بإنهاء القوة المحصنة والتركيبة القديمة. لقد تدخل وبشكل شخصي في محاولة لإعادة ابتكار جزء من طرق التوزيع (ابتكار

(18) See Andrew S. Grove, Only the Paranoid Survive: How to Exploit Crisis Points That Challenge Every Company and Career. New York, Currency / Doubleday, 1996.

علبة لحفظ الحليب تدعى بـ H - crate) فكان ذلك فشلاً ذريعاً ومبعث الكثير من الغمز واللمز حول حافظات المياه وحول عبارة «لقد قلت لكم أنقذونا» كان ذلك في الحقيقة شيئاً صغيراً، ولكنه كان كافياً لتركيز الأنظار على «عدم كفاءة» القيادة وعجزها عن فهم عالم الألبان والأجبان. لقد تعلم غراهام حقيقةً عظيمة تقول بأنك عندما تمر في فترة من فترات تخفيض عدد العاملين، فستتم رؤية كل ما تقوم به من منظور سلبي. بدلاً من أن تكون فكرته الغريبة الطريقة قد آلت إلى التلاشي، فقد تعاظمت إلى أن أصبحت مصدر تهديد رئيسياً. وإدراكاً منه للتوتر، فقد جيره لمصلحته. كان بحاجة إلى أشخاصٍ لاتِّباعِهِ وكذلك إلى إنهاء مواقف التّبعية التقليدية والتمتمة والفشل في مناقشة القضايا الحقيقية. كانت لديه قوةٌ منيعة، ولكن قدر قليل من الاحترام. لم يكن أبداً رجلَ ألبانٍ، بل كان قائداً استراتيجياً ممتازاً. في الاجتماع التالي للكادر الإداري الذي كان مؤلفاً من 600 شخص شرع بتفسير بعض الأمور التي فكر فيها مؤخراً. وفجأة قفز شخص باتجاهه وصرخ قائلاً: «هذا كلام فارغ. تذكر H - crate». كان هنالك صمت مطبق، وتطلعت تلك المجموعة التقليدية حولها لترى من كان ذلك المجنون. رد غراهام على ذلك بالوقوف بشكل منتصب أكثر من ذي قبل، مفسحاً المجال لصمت أعمق، ومن ثم اعترف بأنه كان على خطأ وبأنه إنسان على أية حال.

أمّا النتيجة فكانت حاسمة، إذ بدأ الناس بالخروج من القاعة وبالتحدث، وبذلك أصبحوا جزءاً من التغيير، والشخص الذي أدلى بتصريحه كان ممثلاً تم استئجاره (خصيصاً) لهذه المناسبة.

تمكين الناس من المساهمة:

إنه لأمر مستحيل أن تقوم بالاستفادة من خبراتِ أُناسٍ لم تكن لديهم الرغبة أو الاستعداد لذلك. وهو كذلك أمر مستحيل إن لم تكن لديهم القدرة على المساهمة، حتى وإن امتلكوا أقوى إرادة في العالم. يحتاج الناس

للمساهمة بشكل فعال إلى مهارات وأدوات؛ وهذا يعني أنه على القيادة أن تقوم بما يلي:

- تأمين طرق مشتركة للتفكير بمشاكل المؤسسة.
- تحصيل المعرفة بأسلوب منهجي ونقلها إلى المحيطين.
- تشجيع الناس على التعمق في فهم العمل التجاري.

تأمين طرق مشتركة للتفكير بمشاكل المؤسسة:

لمناقشة مشكلة ما يحتاج الناس إلى مفردات متفق عليها واصطلاحات محدَّدة ونوع من الصياغة. وللتكلّم عن الشؤون المالية لمؤسسة ما، يحتاج المرء إلى الأسس التي يقدمها قسم المحاسبة. ولمناقشة مشاريع هندسية فإنك تحتاج إلى مفردات هندسية. أما فيما يتعلق بالتفكير بمشكلة موقع تنافسي، فإن آراء ميشيل بورتر عن المنافسة سوف تكون عوناً لك[19]. لأن الحقيقة في واقع الأمر معقدة جداً، كما وأن التراكيب العقلية هي أدوات نفيسة لا تقدر بثمن. فكرة أن الناس بحاجة لطرق مشتركة في التفكير بالعالم الذي يعيشون فيه إنما هي فكرة سهلة الفهم وكل التدريب المهني في مواد كالهندسة والمحاسبة والمال وحتى في الإدارة العامة فعلياً يمر مروراً على التراكيب العقلية التي تفسر العالم.

بدأت المؤسسات في الأعوام الأخيرة الماضية بتدريب موظفيها مستخدمة أدوات عامة تشترك بها كامل المؤسسة وتستخدمها في تحليل المشاكل. يشير غارفن[20] إلى حركة النوعية كأساس لقدر كبير من التفكير في هذا المجال مع

---

(19) Michael E. Porter, On Competition. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

(20) David A. Garvin, «Building a Learning Organization» Harvard Business Review, July - August 1993».

إصرارها على استخدام الأدوات العامة؛ تحليل، باريتو، تحليل الأسباب الجوهرية، أدوات إحصائية ليتم تطبيقها على البيانات الصعبة من قبل أشخاص من كل مستوى في المؤسسة. ويقتبس مثالاً على ذلك برنامج النوعية لقيادة شركة زيروكس، حيث يجري تدريب جميع الموظفين في مجموعات صغيرة على القيام بنشاطات معينة واستخدام تقنيات في حل المشاكل. في شركة زيروكس تتألف الأخيرة من أدوات لخلق الأفكار وجمع المعلومات، أدوات تساعد على الوصول إلى اتفاق والقيام بالتحليل وبتخطيط العمل. يتعلّم كل موظفي زيروكس عن الأدوات ومفرداتها الشائعة التي يتوقع منهم استخدامها.

يمكن إيجاد قصة مماثلة في مجموعة ضخمة من المؤسسات، ففي شركة جي. إي. كان أحد أكثر الإسهامات التي قام بها جاك ويلش أهمية هو تأمين الأدوات من أجل التفكير بمشاكل العمل التجاري وتحليلها.

وقد طرحت الأدوات على مدى عدد من السنوات ومن خلال عدد من البرامج والمبادرات، ولكن عندما تم طرح أداة جديدة لم تتخلَّ المؤسسة عن الأداة القديمة. لم تقم الأداة الجديدة كونها وجدت لتحقيق هدف محدَّد بالمنافسة، وإنما قامت بدعم الجهود السابقة. وعلى مدى أعوام أسَّست الشركة صندوقاً للمفاهيم التي يجري استخدامها بشكل منتظم.

لاستخدام الأدوات العامة تأثيرٌ توحيدي في المؤسسة، حيث يجري تحليل المشكلات بالطرق الشائعة. هذا يزود الناس بشكل فعَّال بالمفردات التجارية الشائعة التي تسمح لهم بتخطي حواجز الثقافة عبر الكرة الأرضية. كان لشركة آي. بي. إم. في السبعينات ثقافة كبيرة تتعلق بالتدريب وتزويد الناس بالأدوات العامة والمفردات المشتركة. كان ذلك عميقاً جداً لدرجة أن العالم السلوكي الهولندي غيرت هوفستيد(21)، أحد أعظم الباحثين في الفوارق الثقافية

(21) Geert Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind. Maidenhead, Berkshire, UK: McGraw - Hill, 1991.

obeikandi.com

العالمية استخدم شركة IBM كنموذج له. كان قد عمل مع الشركة في أوائل السبعينيات وكانت نظرته تقول بأن ثقافة IBM كانت من التركيز لدرجة أن أية فروقات في القيم والسلوكيات بين الدول لا بد وأن تكون ناجمة عن السمات الحضارية الدولية. هذه الكثافة في الأدوات والأنماط العقلية عملت لصالح شركة IBM لعقود كثيرة. ولكنها عملت ضد مصلحتها وقت أزمتها بسبب افتقارها للتنوع في وجهات النظر.

ليست كل طرق التفكير المشتركة أدوات تحليلية. إن السيناريوات التي أوجدتها شل في منهج تخطيط السيناريو هي ما أطلق عليه بيتر سينغ «الأنماط العقلية» وهي تفاسير مستقبلية مقبولة على نحو شائع (في هذه الحالة)[22]. إن دلائل الأداء الكلي التي تم إيجادها في شركة سيرز إنما هي نمط عقلي للعلاقة بين الموظف والأعمال في المخزن والنتائج المادية لهذه الشركة. وعلى مستوى أكثر تجريدية، فإن المناهج الفكرية العامة هي تراكيب مشتركة عن كيفية وجوب عمل المجتمع. وبالنظر إلى الأساسيات نجد أنه يمكن أن تساعد الفرضيات المشتركة للمؤسسة على الفهم وخاصة عندما تكون مثل هذه الفرضيات مقيَّدة استراتيجياً.

كانت لشركة تأمين فرضيةٌ أساسية تقول بأن صاحب وثيقة التأمين هو الزبون لا غير. هذه الفرضية مشتقة من اعتمادٍ لا يقبل الجدل لأفكارٍ محورُها الزبون. وقد أنفقت ملايين الدولارات على الإعلان وتطوير التطور في محاولة منها للحصول على ما كان دائماً واضحاً على أنه ميزة عابرة. ومع ذلك فقد أدرك كل شخص طوال الوقت بأن نوعية تأمينه مباعة عن طريق علاقات شخصية بين العميل وصاحب وثيقة التأمين وفي الحقيقة ما من زبون للشركة إلاَّ

(22) Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday: 1990; Arie de Geus, «Planning as Learning», Harvard Business Review, March - April 1988.

العميل. وعندما قُلبت الفرضية المشتركة رأساً على عقب أُطلقت الطاقة والدولارات وذلك لدعم العميل وأرباح السوق. هذا ويتحدَّى جزء من التجربة أنماطاً عقلية تم التشبُّث بها طويلاً.

تحصيل المعرفة بأسلوب منهجي ونقلها إلى المحيطين:

لدى كل مؤسسة الكثير من البيانات المتعلقة بعملياتها. وكان المنطق الأساسي الذي يكمن وراء أنظمة الـ ERP الضخمة وتخزين البيانات واستخراجها يتمثل بنشر معلومات تختزنها أنظمة لا اتصال بينها، لدرجة أنه كان يمكن استخدام تلك المعلومات في تحسين العمل التجاري. ولكن موضوع تحصيل المعرفة يتجاوز تماماً العناية بالحقائق إلى عالم المعرفة الضمنية. أما المعرفة الضمنية فتتوقف على سياق الكلام وتتوجه نحو المفاهيم المشتقة من الخبرة والقدرة على ترجمتها إلى مواقف جديدة. كان الناس يعتقدون أنه من شبه المستحيل تحصيل هذه المعرفة الضمنية، فهي ببساطة دقيقة للغاية. وقد قام هانس ونوهريا وتييرني(23) بدراسة مناهج مختلفة تتعلق بتحصيل المعرفة ونشرها في بيئات ضمنية هامة / بارزة كالصناعة الاستشارية ووجدوا معسكرين مختلفين:

- مجموعة تهتم بالكمبيوتر من خلال جمع وحفظ المعلومات في قواعد البيانات بحيث تكون في متناول الجميع.
- مجموعة تنظر إلى المعرفة على أنها مرتبطة بالشخص ولا يمكن تشاطرها إلاَّ عن طريق الاتصال المباشر.

ويعتقدون أنه يمكن أن يكون للخيار الخاطئ أثر هام على العمل التجاري. بالنسبة لهانسن والآخرين فإن الشركات الاستشارية تركز على تنفيذ

(23) Morton T. Hansen, Nitin Nohria, and Thomas Tierney, «What's Your Strategy for Managing Knowledge?» Harvard Business Review, March - April 1999.

برامج قياسية كتأسيس أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتفكر في شروط جمع المعارف فتقوم بتحديد مقتطفات من المعارف وتتعامل معها على أنها «مواضيع معرفية». جميع أنواع الحقائق يجري حفظها بهذه الطريقة: مقاييس النوعية، تقسيمات السوق، بيانات العمل، الخطط وما إلى ذلك. وحتى إنه يجري التعامل مع أنواع من الخبرة الضمنية بالأسلوب نفسه. هذا وتتطلَّب مؤسسة تدريب رئيسية من الأعضاء المنتسبين إليها تدوين كل ما تعلموه من المهام المختلفة التي قاموا بها بأسلوب منظم ومن ثم نشر ذلك في أنحاء الكرة الأرضية / عبر العالم.

مثل هذا الجمع وهذه الإدارة لقواعد البيانات لا يعد جهداً غير ذي أهمية بل إنه يمكن أن يكون ذا تكاليف باهظة. فلدى إحدى الشركات الاستشارية من هذا النوع ما يزيد عن 250 شخصاً ممن يقومون بإدارة وتغذية المستودعات الإلكترونية.

ويضم المعسكر الثاني الشركات الاستشارية التي تقوم بتطوير استراتيجية العمل التجاري والتي تعد منحتهم الأولية كما ويركز على تناقل المعلومات بين الأفراد / نقل المعلومات من فرد إلى آخر.

يجري نقل المعارف المنفصلة في جلسات من نوبات جنون عابرة واجتماعات متتالية ومن خلال المناقشة تتوصل المجموعات إلى المفاهيم المطلوبة.

ولكي يتم هذا، على المستشارين الاستثمار في شبكات عمل من الأشخاص ذوي «معرفة» وعلى الشركة أن تتبناهم وترعاهم بشكل فعال من خلال تسيير الناس حولها وخلق ثقافة التجاوب مع الزملاء إضافة إلى وضع قوائم بأسماء الخبراء.

ويكمن الاختلاف الأولي في نمط العمل المراد إنجازه. فالمؤسسات التي تهتم بالظروف المتكررة التي تحيط بعملية تنفيذ المشاريع ستقوم بعملية جيِّدة في ما يتعلق باستراتيجية جمع المعارف حيث تعمل اقتصاديات إعادة

الاستخدام لمصلحتها وهنا يمكن تعليم الناس من خلال مشاكل معينة. تلك المشاكل كالبيع للأسواق التي تتطلب حلولاً متأرجحة فريدة ستتبع طرقاً ذات صبغة شخصية ساعية للحصول على فهم لموضوعات قرائنية وإنسانية أكثر دقة، لتدعيم هذا الفهم بمناهج إرشادية تساهم في تطوير الناس. تقول الرسالة الرائدة لهانس والآخرين «لا تلتزم الحياد». وأشاروا إلى أن الشركات التي تتبع استراتيجية معينة قد أصابها الفشل جراء استخدام أنظمة قوامها الوثائق والتي تشجع على اتخاذ مواقف هشة تجاه المشاكل المتميزة ما قد يسيء إلى العميل، بينما كان أولئك المنفذون الذين لم يستطيعوا تكوين خبرة مطابقة يقومون بتسويق وإنتاج التكاليف التي كانت مرتفعة جداً.

تشجيع الناس على التعمق في فهم العمل التجاري:

عندما بدأت سيرز بإشراك الناس في عملية تحويل الشركة بدا واضحاً وبسرعة بأن قلة من الموظفين كانوا على دراية بأمور العمل التجاري وبيئته التنافسية وتركيبته المادية. واستنتجت قيادة سيرز أنه من دون هذه المعرفة لا يملك الناس أدنى فكرة عن كيفية المساهمة. وكان الارتقاء بهذا الوعي لدى أكثر من 300,000 من الموظفين الذين يعملون بدوام جزئي التزاماً رئيسياً بعملية التدرب على محو الأمية التجارية وديناميكيات تجارة التجزئة.

كانت عملية محو الأمية التجارية تستحوذ على اهتمام سيرز، ولكن لم يكن هذا النمط الوحيد للمشكلة. تخيَّل أنك راغب في تحسين سلسلة التوريد وأن الناس لا يعرفون إلاَّ موقعهم الصغير في هذه السلسلة. كن على ثقة من أنهم سيركزون على ما يهمهم وأنهم سيدفعون بالمشاكل الناجمة عن التكلفة إلى الآخرين ممن يتقدم عليهم أو يتقدمون عليه في السلسلة.

إن كنت راغباً بتقديم إدارة جرد في الوقت المحدد بإمكان الناس فقط أن يستفيدوا من فهم النظام بأكمله وكيف أن التفكير بأسلوب منهجي يحقق توفيرات ضخمة. تخيَّل أنك المدير العام لأحد المرافق الرئيسية التي تجري

خصخصتها وأنك تريد من أولئك الذين تتعامل معهم أن يبتعدوا عن احتكار فهمهم لحقائق استراتيجية نمو معقدة وفهم دورهم فيها، كل هذه المشاكل هي مشاكل كلية تنظيمية وتولد صعوبة في تعليم الناس استخدام المناهج التقليدية.

أما المحاضرات والرسوم البيانية فلا تزودنا إلاَّ برؤية غير واضحة المعالم عن الفهم المتعلق بديناميكيات العمل المعقدة.

ولكن هناك حلاً، فالألعاب الإلكترونية تسخِّر قوة الكمبيوتر عن طريق إيجاد خبرات عميقة وموظفة بشكل كامل تقوم بتبسيط المواضيع التي هي غاية في التعقيد وجعلها قابلة للفهم على نحو بديهي، إنما دون اللجوء إلى الإفراط في تبسيطها أو في جعلها تبدو وكأن لا قيمة لها. أما البقية الباقية من هذا الفصل فتعنى بمشكلة إعانة الناس على الإسهام بخبراتهم من خلال مساعدتهم على أن يتعلموا ويدركوا فحوى المشكلة بما يتوافق والأنظمة التجارية.

حدود اللعبة الإلكترونية:

بدأت الألعاب الإلكترونية بالظهور منذ الستينات من القرن العشرين. وكانت أصلاً تقتصر على الجامعات، لكنها اتجهت نحو التدريب على الأعمال التجارية في الثمانينات من القرن نفسه الذي تميز بظهور أجهزة كمبيوتر أصغر حجماً. وكانت قفزتهم التالية في نهاية التسعينيات حيث جرى الانتقال إلى ألعاب الشبكة، أما ألعاب الاستراتيجية التجارية ذات الخصائص التنافسية فيمكن أن تلعب عالمياً وعبر الإنترنت بسبب غناها وتنوعها اليوم.

رحلة جون جينر:

قضية

كان ذلك سنة 1981 حينما كان جون جينر للتو في مواجهة مشكلة كبيرة كانت ستستغرق منه رحلة عشرين سنة. كان جون مدير تصنيع متمرساً مولعاً بالتدريس إضافةً إلى كونه مربياً عظيم الشأن فاضلاً في معهد تصنيع

كومبيوترات IBM الموجود في نيويورك. وكانت فرصته في تركيز عقول المدراء الرئيسيين والمحترفين الذين تولوا مهمة جسيمة ألا وهي نقل أنظمة عمليات شركة IBM إلى المستوى التالي وذلك في محاولة لإبقاء هذه الأنظمة خلاقة في سوق تنافسية سريعة النمو. وكانت أنظمة تصنيع شركة IBM التي أنتجت رقاقات أشباه النواقل والتغليف الإلكتروني وتخزين المعلومات والحساب وكانت أكثر أنظمة التصنيع الآلية تعقيداً في أي مكان من العالم. عدد لا يكاد يذكر من مدراء الإنتاج لشركة آي. بي. إم. كانوا يملكون الخبرة لإدارة هذه الأنظمة. إن أغلبهم في الواقع، قد تربّى على البساطة النسبية لمنشآت تجميع العلب. كانوا ماهرين في التصنيع المتميز وليس في المفاهيم المتداولة التي تشملها أنصاف النواقل. الأسوأ من ذلك أن التكتل الوظيفي الشديد لشركة IBM كان قد منع مدراء المصنع من تطوير مفهوم واسع حول كيفية عمل نظم الإنتاج ككل، وعليه فإن استيعاب المفاهيم الجديدة المتداولة كان يعني تقديم سلوك جماعي جديد متقاطع الوظائف. كانت مهمة جون تتمثل بتطوير برنامج تدريب لحل هذه المشكلة. كان التدريب التعليمي في ذلك الوقت بسيطاً ومباشراً: أَدْخِلْهُمْ إلى المدرسة وألقِ محاضراتك على مسامعهم. إلاّ أن جون كان مقتنعاً بأن التكنولوجيا المجربة بشكل جيد لن تكون ناجعة في هذه الحالة. لقد رأى جون أن المشكلة التي كان المدراء في مواجهتها ليست في انعدام / عدم توفر النظريات، وإنما في عدم توفر الخبرة في هذا النوع من أنظمة التصنيع. لم يكن لديهم تصور ذهني ولا إحساس بديهي بديناميكيات النظام. من المحتمل أنهم كانوا يجمعون وينظرون إلى المعلومات الخاطئة ومن ثم يتخذون قرارات وظيفية غير مناسبة.

كان على قناعة بأنه لو زودهم بأسلوب يحاكي خبرة إدارة مصنع أنصاف النواقل في بيئة آمنة، فإنهم سيلحظون وبسرعة الاختلاف وسيتوصلون إلى تطوير فهم عن ذلك.

لعبة عمليات التصنيع :

أحس جون بشكل بديهي بأن الأسلوب الصحيح كان نشاط الألعاب المستند إلى الكمبيوتر، وهو حل نحن الآن على إلمام تام به. على سبيل المثال، أجهزة محاكاة الطيران الآلية التي كانت جديدة ومبتكرة في ذلك الوقت. كانت الألعاب التجارية خلال فترة من الزمن متوفرة في الجامعات ولكنها كانت على أطر رئيسية معقدة وغنية باللوغاريتمات وأكاديمية. والأسوأ من وجهة نظر جون أن هذه الألعاب كانت مصمّمة لأن يلعبها الطلاب على فترات زمنية طويلة. ما كان بحاجة إليه هو لعبة شديدة التركيز يمكن أن تُلْعَبَ في فترات زمنية قصيرة للغاية الأمر الذي فسّر عدداً من المبادئ الأساسية ولم يتطلَّب ميزانيات ضخمة لتحقيقه؛ والأفضل من ذلك أنه ممكن ممارستها على أجهزة الكمبيوتر الصغيرة الآخذة بالظهور. أما الحل فقد تمثل في لعبة عمليات التصنيع. لقد صمَّم جون اللعبة واستجدى وافترض وسرق مساعدة برمجية على نمط مؤسسات رعاية الإبداع skunk-works من خلال حمل الناس على القيام بأعمالٍ في الظل دون إدخالها في الميزانية في الوقت الذي استمر فيه تطوير برنامج الدورة التقليدي.

وكانت اللعبة الناتجة بدائية بمقاييس اليوم. معظم الأدوات العصرية لم تكن متوفرة، لكنها كانت تعد متطوّرة في حينه. لقد صُمِّمت هذه اللعبة ليجري استخدامها في غرفة الصف وتكون في متناول المعلم أو العنصر المساعد لإطلاق التجربة، وإعطاء شرح مبدئي لما كان مطلوباً والقيام باستعراض آليات اللعبة ومساعدة اللاعبين أثناء اللعب إضافة إلى تولي مهمة إدارة الحوار.

لقد شملت اللعبة فرقاً تتألف من 12 ـ 15 لاعباً يقومون بإدارة خط لأنصاف النواقل قائم بحد ذاته ويعمل بكامل طاقاته.

إن سرعة وجدوى عمل اللعبة لم يكونا كافيين لشغل أكثر من 15 لاعباً كما

أن مجموعات أقل من اثنتي عشرة مجموعة لن تمارس ديناميكيات التفاعل الجماعي. ما سيحد من عدد الفرق المتنافسة هو فسحة الصف وعناصر المساعدة المدربة والتجهيزات. هذا وقد جرى تعليم أكثر من 100 فرقة بشكل متزامن في مناسبات عدة.

لقد أسندت عدة أدوار وظيفية للفرق والأفراد الذين كان عليهم المشاركة في تقديم مجلد مبرمج وفي دمج الأجزاء في أعلى نسبة ريع فائدة محتملة إضافة إلى إدارة توازن المادة على الخط. وكان الهدف يتمثل في اللعب ضد المنزل والتنافس من أجل إحراز أهداف أكثر من فرق أخرى تلعب في الشروط نفسها.

كانت اللعبة مصمَّمة على الاستمرار يوماً بعد يوم على مدى شهر واحد من الإنتاج. وحالما بدأوا اللعب، كان على المدراء أن يتعلَّموا عن أساسيات دفق المواد في عمليات تصنيع معقدة وعن قيمة حالة الخط المباشرة وقدرة المعلومات المخططة والتمرن على استخدامها. ويماثله أهمية تعلم المزايا والتمرن على العمل ضمن مجموعات أو فرق، فكانت اللعبة قد حققت نجاحاً عظيماً. وقد أحبها المشاركون وهم مصنع آي. بي. إم. ومدراء الإنتاج وساهموا في زيادة سريعة في نوعية الإدارة في منشآت أنصاف النواقل. فتحسَّنت نوعية الإدارة في جميع منشآت آي. بي. إم. وكذلك الربحية.

كانت اللعبة على درجة عالية من التركيز، ولم تكن تعنى بالبحث عن حل لجميع مشاكل العالم، فهي، على سبيل المثال، لم تقم بقياس أو عرض لتكاليف المنتج، لأنه عندما تم تصميم اللعبة لم يكن هناك خطوط تصنيع في شركة IBM ذات تقدير ديناميكي للكلفة، واللعبة كانت مصممة لتعكس الوضع الحالي للعمل التجاري. أما الألعاب التالية، كاب كوست واحد وكاب كوست اثنان، فقد صممتا للتدرب على تحديد كلفة المنتج من خلال تسليط الضوء على المضامين المالية لقرارات التصنيع. كانت هاتان

اللعبتان الأخيرتان في الأصل تستهدفان مدراء التصنيع ولكنهما كانتا تعززان من معارف الهيئة المالية التي كانت ذات إحساس ضعيف تجاه المصادر الأساسية للعناصر التي عملوا معها. وقد أصبحت هذه الدروس المتعلقة بتركيز اللعبة والمعيارية أفكاراً تصميمية أساسية في جميع الألعاب المستقبلية.

لقد طرحت لعبة التصنيع أول ما طرحت في الحصة الافتتاحية لمعهد تكنولوجيا التصنيع في شركة IBM وذلك في شهر تشرين الثاني 1981 وما تزال تستخدم إلى يومنا هذا. وتم اعتمادها في أكثر من عشرين كلية وجامعة وشركة في أرجاء العالم ولعبها ما يقارب عشرة آلاف شخص. مرَّت هذه اللعبة عبر مرحلتين من التجديد التكنولوجي ولكن لم يكن ذلك ليعد في الحقيقة تغييراً في المضمون منذ لحظة إنشائها. كانت جائزة مجلس الشيوخ الأمريكي للإنتاجية وكذلك جائزة نيكريبتال / إيديوكوم NCRYPTAL / EDUCOM أكبر جائزتين تكريميتين تمنحان لألعاب الكمبيوتر في دنيا التعليم، وكانتا من نصيب جون جينر على هذه اللعبة وألعاب أخرى في السلسلة.

لعبة التوزيع:

كان النجاح الذي حققته لعبة التصنيع مدوياً، وكانت التغذية الراجعة للمشاركين ممكنة إلى درجة كبيرة. كانت هذه أيضاً حالة آخرين في السلسلة. كانت الألعاب جذابة، فقام المشاركون بتعليم أنفسهم واستخلاص المعرفة من خلفيتهم الخاصة وخلفية رفاقهم في الفريق ومن ثم إعادة دمجها مع إضافة أفكار جديدة، ما يؤدي إلى التوصل إلى مستويات عالية من التعلم ورضى كبير للطلاب. بالاستناد إلى هذه الاستجابة، ظن جون أنه قد نقل كرة التعليم إلى الأمام وأن زملاءه سيقفزون إلى العربة معه. ولكن ذلك ما كان ليكون، على الأقل مبدئياً. واجه المشكلة الريادية التقليدية. كانت شركة IBM تقوم بتمويل عمل آخر،

إلاّ أن جعل الآخرين مهتمين باستخدام هذا التطور كان أمراً صعباً. جزء من هذه الصعوبة كان يُعزى إلى مشكلة تُرافق منطقة التعليم هذه حتى يومنا هذا، مع أنها خفَّت إلى حد بعيد، ألا وهي كلمة «لعبة». حتى تبيَّن أنه من شبه المستحيل تغيير الاسم من لعبة إلى دافع أو ما شابه، حيث إن المفهوم كان سائداً منذ فترة طويلة والمصطلحات الأخرى تحمل مضامينها الخاصة.

فالمفترض أن تكون تكنولوجيا المحاكاة نسخاً مطابقة للعالم، الأمر الذي لا ينطبق على الألعاب. ويربط الناس مصطلح اللعبة بالأشياء التافهة، أما عالم العمل التجاري فهو جاد.

على أية حال يحب الطلاب هذه الألعاب عندما تكون مصمّمة بالشكل المناسب وعندما تكون فاعلة من الناحية التثقيفية. في الحقيقة، في ما يتعلق بالتعلم عن مشاكل العمل التجاري الديناميكية الكلية، فإنها تعد اللعبة الوحيدة الموجودة. أما شعار مصطلح اللعبة فقد أُعطي أكبر من حجمه مع فورة الألعاب السلوكية التي أغرقت السوق في الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن العشرين. واعتماداً على مفهوم تعلم الأعمال، فإن هذه التمارين التي تعد سخيفة بحق في أغلب الأحيان كانت تعاني من خلل أساسي وهو أنه كان يمكن لمبسط اللعبة أن يقوم في أحوال نادرة بوصل اللعبة إلى عالم العمل التجاري الحقيقي تاركاً اللاعبين معلقين. أما ألعاب جون فلم تكن من هذا النوع، إذ أنها تقلد العالم الحقيقي حيث يمكن للطلاب أن يجروا اتصالاتهم الخاصة.

قام جون بتطوير علاقة مع كلية الهندسة التابعة لجامعة كورنيل لمواجهة مشكلة التغيير التي تتعلق بتقديم اختراع. كان قادراً على إبقاء الكرة متدحرجة من خلال العمل مع البروفسور بيتر جاكسون والبروفسور جاك مكس تادت. كان الأخيران منجذبين إلى فكرة اللعبة لأسباب عدة. فالنقلة نحو أجهزة الكمبيوتر الأصغر حجماً مكنتهم من ولوج أسهل للبرمجة، ما

يعني أنه يمكن إنتاج الألعاب وتعديلها بسهولة وتكلفة أقل. كانت الألعاب بسيطة ومع ذلك كانت قادرة على عرض المشاكل المعقدة. والأهم من هذا كله أنها كانت تتعامل مع جسد الطالب. أما المشكلة التربوية فكانت تتمثل في كيفية تعليم أعداد هائلة من الطلاب مبادئ إدارة ديناميكيات سلسلة التوريد التي تمتد من المورّد عبر عدة مستويات للتوزيع إلى مستهلكين في مناطق جغرافية متفرقة بأسلوب يشد انتباههم. قام البروفسوران جاكسون وماكس تادت بتطوير لعبة التوزيع بعدما شجعهما نجاح لعبة عمليات التصنيع في دوراتهما. فلعبة التوزيع تشابه لعبة عمليات التصنيع كونها تتعامل مع صعوبة في إدارة عملية متعدِّدة المراحل يُداخلها عدم اليقين. بيد أنهم غيَّروا الوجه الداخلي وذلك للانتقال إلى لعبة فيديو حسية بصرية. كان ذلك سنة 1982 ومع أن اللاعبين كانوا يراوحون ما بين مدراء توريد ذوي خبرة كبيرة وتلاميذ مدرسة عديمي الخبرة تماماً فقد وجد جميع الطلاب أن نمط الفيديو كان جذاباً للغاية.

تقدم اللعبة تغييراً ذا مغزى للاعبين عن طريق محاكاة نظام يبدو ظاهرياً أنه بسيط حيث يتم طرح المشكلة بسهولة إلاَّ أنه يتحدَّى حلاً تحليلياً دقيقاً وإن كان لشبكة توزيع صغيرة.

خلال عمية القيام باللعب يتعلَّم المدراء أساسيات دفق المواد في أنظمة التوزيع ويتعلمون كيف يظهرون لأنفسهم قيمة المعلومات في التقليل من متطلبات الجرد عدا عن اكتشاف الاستراتيجيات الرابحة ورؤية تلك الاستراتيجيات في صميم التقنيات الرياضية المتقدمة. يمكن لهذه اللعبة أن تُلعب بأسلوبين: أحدهما يقول بعدم إعطاء اللاعبين معلومات كاملة وبأنه عليهم أن يقوموا بكثير من التخمين، والآخر يزودهم بالحقائق العقلانية بشكل كامل. وهنا سرعان ما يكتشف اللاعب أن النقاط التي أحرزها أفضل وأن قوائم الجرد أقل في النسخة الكاملة للمعلومات. ليس هناك من مساوئ للعبة يمكن ذكر قواعدها وأهدافها في أقل من خمس دقائق، ويمكن تجريب لعبها كاملة في أقل من عشرين دقيقة.

إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجه جاكسون وماكس تادت في تدريس هذه المادة عن طريق الأساليب الصفية التقليدية هي أن الأمر معقد وممل في آن معاً لأولئك الذين لم يعتبروا هذه المادة شغلهم الشاغل؛ جمع مهلك. أما اللعبة فحلَّت هذه المشكلة إذ أن جانباً من اختراع لعبة الفيديو البصرية والحسية التي برزت سنة 1982 تمثل بظهور جميع المعلومات ذات الصلة على شاشة واحدة؛ فديناميكيات النظام موضحة بالصور المتحرِّكة (شاحنات تتحرَّك عبر الشاشة في اتجاهات مختلفة) طرق التحكم باللعبة بسيطة (يكتب التلاميذ أرقاماً في أربعة دلاء مختلفة لتبيان قراراتهم المتعلقة بالطلبيات والشحن) حيث تكون آلية حساب النقاط مفهومة بسهولة ويسر. ويحقق اللاعبون أقصى ما يمكن تحقيقه للنظام بإجراء تجارب مكثفة يستكشفون من خلالها استراتيجيات غير عادية ويقتربون شيئاً فشيئاً من استراتيجية رابحة.

لا تستخدم جميع الألعاب التعليمية التجريبية الصور المتحرِّكة ولكن لعبة التوزيع تدين بالكثير من النجاح الذي حققته لقوة الصور المتحركة في الاستحواذ على مشاعر اللاعبين.

خصصت لعبة التوزيع لعالم الجامعات كجزء من الدورة التجارية، وعليه فقد كان الأمر هاماً بالنسبة للمبسط / المدرس الذي استطاع تكوين نقاط تعليمية بسرعة وسهولة في الصف للاعبين أفراد. لتحقيق ذلك يُعرض جدول محدَّد الأهداف في زاوية من شاشة اللعبة ويقدم تاريخاً كاملاً عن قرارات اللاعب. يُمَكِّن الجدولُ المُدرِّسَ من تشخيص استراتيجية اللاعب وتفسير مفاهيم ومصطلحات الجرد الأساسية. إضافة إلى ذلك يمكن للمدرس أن يقوم بتعديل معايير اللعبة لإظهار كيف أن الاستراتيجية الفائزة تتغيَّر بتغير طبيعة نظام التوزيع. يمكن استخدامها لشرح تأثيرات التصنيع ذي التوقيت الملائم ولإظهار أعلى مستويات المخزونات الاحتياطية اللازمة عند تزايد تغيرية الطلبات. وأخيراً فإن لعبة التوزيع تخفي سمات متوفرة لدى المدرِّس وهي أنه يوجد أسلوب لعب آلي مع محقق استفادة

قصوى مركب داخلياً حيث تلعب الآلة من أجلك بشكل فعَّال مقدّمة أفضل حل وأفضل أدوات تخطيطية لتفسير المفاهيم الرئيسية في استراتيجية رابحة ما.

على غرار لعبة عمليات التصنيع، أوضحت لعبة التوزيع القيمة الثابتة مذ وجدت. وهي قيد الاستخدام في الجامعات حول العالم وقد تم استخدامها من قبل طلبة السنة الأولى في كلية الهندسة وحاملي شهادة الماجستير في الإدارة التجارية وخريجي بحث العمليات إضافة إلى اختصاصيي سلسلة التوريد. يمكن للطلاب أن يقوموا بنقل المعلومات من الشبكة بكل حرية. ويتابع البروفسور جاكسون الحصول على تعليقات مثل «لقد لعبت بهذه اللعبة لمدة ست ساعات إلى الآن. ما هو أفضل هدف ممكن؟ ما الخطة الواجب عليَّ اتباعها؟» يسأل الطلاب ليتعلَّموا كيف يربحون، وهذه بحق ثقافة «قوة الطلب demand pull».

لعبة تطوير أنظمة التصنيع:

عودة إلى شركة آي. بي. إم. حيث كان جون جينر يقوم بالإشراف على معضلة أخرى. شهدت الثمانينيات انهيار الجدران بين الصوامع الوظيفية في المؤسسات ولم يكن هناك من مكان أكثر أهمية من هامش التلاقي لأنظمة تطوير وتصنيع المنتج. كانت المشكلة بنيوية وسلوكية ولزمت كل مجموعة عالمها الخاص لمدة طويلة جداً وكوَّنت أفكاراً صارمة حول كيفية الابتعاد عن العمل الجماعي. خرجت المشكلة بكيفية هدم الجدران. هذا وإن الفرص المتاحة أمام المهندسين في العالم الواقعي والتي تتعلَّق بالمشاركة في تصميم جديد للمصنع تحدث في فترات أو مسافات متباعدة، ولكنها عندما تظهر تكون ملحة وهامة للغاية. هناك لعبة تقدم فرصة لتدريب المهندسين على أداء هذه المهمة الخاصة الخطيرة بشكل فعَّال عن طريق محاكاة الظروف وممارسة المهارات والمواقف والسلوكيات التي ستدعو الحاجة إليها.

أنشئت لعبة أخرى تدعى لعبة تطوير أنظمة التصنيع تجمع فئة من مهندسي التصنيع والإنتاج وتوكل إليهم مهمة تصميم نظام تصنيع لتقديم منتج جديد. لتحقيق ذلك، عليهم أن يصمِّموا نظام تصنيع يقوم بإعداد منتج يحقق المواصفات ويعطي الأحجام، مازجاً ما هو مطلوب بما هو متوقع، كما ويقوم بتحقيق أخفض معدل وتكلفة لمنتج فردي. وبعيداً عن الأمور التقنية، عليهم أن يقوموا بمداخلة مفتوحة وأن يقدموا تقريراً مكتوباً يتم من خلاله بيع التصميم لإدارة اللعبة. لإنجاز ذلك عليهم أن يجعلوا جميع الوظائف تعمل معاً، وعليهم أن يحققوا مستوى عالياً من العمل الجماعي اللازم لتقديم تصميم فائز.

اللعبة على قدر كبير من المنافسة، وهذه الأخيرة سمة أفضل الألعاب. من وجهة النظر التكنولوجيا، فإن اللعبة بالغة التحدي وتفترض أن اللاعبين قد سبق ومارسوا لعبة عمليات التصنيع. وحصيلة اللعبة هي طائفة من مجموعات أنصاف النواقل الممتازة تدعى الألواح متعدِّدة الطبقات التي تعد تكنولوجيا الجيل المقبل من الألواح الكرتونية، مجموعة أحادية الطبقة في لعبة عمليات التصنيع. يسمح للاعبين الذين يصممون نظام الإنتاج الجديد بإزالة نظام تصنيع اللوح الكرتوني أحادي الطبقة. وهذان المنتجان الجديدان هما نسخ مبسطة عن المنتجات الصناعية الحقيقية وهما يبقيان على تعقيد يتسم بالتحدي، لكنه عملي.

إن المقارنات الاقتصادية لتصميم المنتج، مقابل قابلية التصنيع، والتوقيت والاقتصاديات بين عمليات قديمة ناضجة وعمليات جديدة غير مجربة وذات فعالية مالية كبيرة، والمعدات المستعملة في مقابل المعدات الجديدة، والخيارات بين بدائل الاستهلاك؛ كل ذلك متضمن في هذه اللعبة. تفترض اللعبة أنه حتى في الوقت الذي يقوم فيه اللاعبون بتصميم النظام الجديد، تستمر عملية تطوير المنتج والتي تتأتى بتغييرات محتملة في التصميم الهندسي. هذا وتعطي توقعات عن حجم المنتج الجديد بشكل دوري كما لو أن ذلك يحدث في العالم الحقيقي.

تُسند إلى فرق اللعبة المؤلفة من 15 إلى 30 لاعباً أدوار مهندس الإنتاج، مهندس العملية، مهندس الإمداد، مهندس المعدات، مهندس أنظمة المعلومات، مهندس الصناعة ومهندس التكلفة. ويرأس كل فريق لاعبٌ مكلَّف بلعب دور مهندس أنظمة التصنيع. تتنافس فرق اللعبة في ما بينها على التصاميم الفائزة التي تمنحها مجموعة تمثل الإدارة. وتتألف الإدارة من مبسطين للعبة وممثلين عن الصناعة وعن كلية خارجية تتم دعوتهم.

ما تزال بعض الجامعات ترى أن هذه اللعبة التي صمّمت لمواجهة مشكلة تجارية أساسية أصابت شركة IBM وشركات إنتاج أخرى في ذلك الوقت مفيدة. فهي تستخدم في شركة كورنيل كحجر الذروة Capston لدورة تعليمية تجريبية في أنظمة التصنيع (سنة سابقة) وتقدم مكافأة مالية من قبل شركة بروكتر وغامبل للفائزين الأول والثاني. من وجهة نظر التفوق التكنولوجي فإن تصميم الأبحاث وطرح هذه الأبحاث الطلابية كلها تترادف مع أفضل عمل تقوم به فئات تخصصية متمرسة موجودة في أكبر الشركات اليوم.

لعبة لدائن لينروك:

المؤسسات التجارية هي أنظمة تؤثر مشاكلها التصنيعية على التطور، سلسلة التوريد، الزبون وعلى استراتيجية المؤسسة ككل. ويغلب أن يكون الاختصاصيون خبراء في وظيفة محددة ونادراً ما تكون لديهم الفرصة للإحاطة بالمشكلة كاملة وللبحث عن سبل لتحقيق أفضل ما يمكن للنظام بأكمله. وهذا ينطبق على الطلاب الذين يختارون دوراتهم الهندسية وبرامجهم التجارية غالباً في معزل عن الآخرين، الأمر الذي يحرمهم من الحصول إلاَّ على قدر قليل من الفهم العميق لكيفية سير العملية برمتها. شرع البروفسوران جاكسون وماكس تادت، يساندهما جون جينر ويدعمهما تمويل من قبل شركة IBM ومن شركات تصنيع أخرى وبالتالي من قبل شركة العلوم الوطنية، بمعالجة هذه المشكلة من خلال استخدام تقنيات التعليم التجريبية. كانت المشكلة تكمن في كيفية تطوير

منهاج شامل يتعامل مع الكثير من المواضيع ويعيد المرتكزات إلى الدورات الأكاديمية الأساسية. كانت تجربتهم السابقة تتمثل بشكل رئيسي بألعاب مفردة تكرّس لمشاكل مفردة مع اتصال قليل غير عميق في ما بينها. لقد شعروا بحاجة للبحث عن خبرة متعدِّدة الجوانب تنتقل من جزء إلى الجزء الذي يلي ذلك للوصول إلى العمق الصحيح، وكان الحل في لعبة لدائن لينروك، مع أن اللعبة تشكِّل انحيازاً هندسياً تصنيعياً قوياً فهي تقدم مجموعة كبيرة من المواضيع التجارية الأخرى التي يستطيع المدرِّس جمعها.

تركز لدائن لينروك على تجارب مؤسسة حقيقية. إذاً هناك قابلية فورية لتصديق مسار القصة والواقعية الطبيعية للتفاصيل. إنها تقدم فرصة شاملة لإعادة تصميم وظائف التوزيع والتصنيع لشركة متوسطة الحجم. لتحقيق النجاح في هذا الأمر، على اللاعبين أن يركِّزوا على الزبون. عليهم إدراك الفروقات في قاعدة الزبائن وفرص تزايد أسهم السوق (استراتيجية السوق والزبون). كما أن عليهم تحديد الفرص الهائلة والعملية من أجل التحسين من خلال سلسلة التوريد (إدارة سلسلة التوريد)، وتدبر قوائم الموجودات، (نذكر على سبيل المثال المساهمة في المجازفة التي تحمل مخزونات احتياطية في أقصى حالات مرونتها وذلك للتقليل من آثار عدم اليقين).

يجب على اللاعبين أن يصمِّموا نظاماً قادراً على تزويد الزبائن بتشكيلة متنوعة من المنتجات على نحو موثوق مع فترات قصيرة جداً لإنجاز عملية الإنتاج، وأقل ما يمكن من الاستثمار في قوائم الموجودات (هندسة العمليات، تكنولوجيا بحث العمليات مثل تحقيق الأمثلية والمحاكاة والتحليل الاقتصادي) وعليهم إعطاء تبرير لاستثمار رؤوس الأموال معتمدين على وجهة نظر أنظمة استراتيجية (صياغة الاستراتيجية). ولكي يقوموا بذلك، عليهم أن يعملوا في فرق لتطوير مهارات العمل الجماعي في الاتصال والتعاون والتنسيق. تشرح شركة لينروك للدائن التطبيق العملي لهذه التكنولوجيا. دورات أخرى في المنهاج تقدم عُمقاً في وظائف البحث.

obeikandl.com

تستخدم اللعبة مبدأ التصميم النمطي بشكلٍ واعٍ. ولكل من المعايير الستة أهداف تعليمية محدَّدة وأدنى درجات الاعتماد على الآخرين. ويمكن استخدام هذه المعايير في أي ترتيب كان. لقد وضعت بعض الجامعات المعايير في دورات مختلفة وذلك لتقديم موضوع موحد خلال المنهاج. تغطي المعايير أو الوحدات التعليمية مجموعة كبيرة من المواضيع التشغيلية ومواضيع تصميم الأنظمة. الوحدة التعليمية الأولى تعيد تصميم نظام النقل من أجل مستودع إقليمي وتستكشف الوحدة الثانية سياسات الجرد لمستودع إقليمي. أما الثالثة فتركز على تصميم نظام توزيع محلي. وتناقش الوحدة الرابعة التحسينات التشغيلية لعملية تصنيع بطيئة. بينما تتطلب الوحدة الخامسة انسيابية في العمل وتحسينات مخطَّطة لعملية إنتاج ميسّرة. وتركِّز الوحدة السادسة على تطوير استراتيجية جديدة لجدولة التسهيلات. تتداخل الحالات مع بعضها من خلال اهتمام مشترك لتقليل التكلفة واستثمار الجرد. ولتحسين نوعية وخدمة الزبون تشرح الوحدات التعليمية تطبيق الأدوات المختلفة لأبحاث العمليات. يستخدم المعيار الأول تحليلاً اقتصادياً وتكنولوجيا جدولة وتوجيه. ويتطلب الثاني أنماطاً احتمالية لديناميكيات الجرد. أما المعيار الثالث فهو عبارة عن مشكلة معقدة تتعلق بتحقيق أفضل ما يمكن لنمط اقتصادي مفصل لموقع المستودع.

يستخدم المعيار الرابع أسلوب المحاكاة والصور الكرتونية التشخيصية والتحليل الاقتصادي. أما الخامس فهو تطبيق لتكنولوجيا تصنيع تأتي في الوقت المناسب بينما يستخدم السادس تكنولوجيا جدولة وتحقيق أمثلية خطية.

تُظهر سلسلة لدائن لينروك عدة أدوات برمجية مستحدثة وذلك لشغل الطلاب وتسهيل التحليل الذي يقومون به. تدرج برمجيات لعبة النقل الطلاب في مشاكل الجدولة ووسائط الشحن. هذا ويسمح مصمم موقع ارلمستودع للطلاب باستكشاف الكثير من أشكال شبكة نظام التوزيع وبحساب الربحية وأداء الخدمة لكل من هذه الأشكال. أما المحاكي الطباعي فهو تشخيص لآلة تكلف

عدة ملايين من الدولارات وذات نظام معقد لمعالجة المادة. يُستخدم الفيديو الرقمي لتفسير كل عنصر من عناصر نظام الطباعة، ومحرر الجدول الدوري هو عبارة عن أداة تستخدم لتكوين وتحليل جداول معقدة في بيئات تصنيعية متكررة. لقد تم استخدام لدائن لينروك بنجاح في أكثر من عشر جامعات، وهي تجربة مفيدة لكليهما، الطلاب الذين يمارسون اللعبة والكلية التي تشرف على هؤلاء الطلاب. إلاَّ أن المكافآت عظيمة على حد قول أحد الطلاب: «لقد عملت بجد وتعلَّمت الكثير واستمتعت. وقلَّما اجتمعت هذه الأشياء الثلاثة معاً في خبرتي الأكاديمية».

ألعاب التغيير:

كان العمل الذي أنجز في شركتي آي. بي. إم. وكورنيل في الثمانينيات يتركز بشكل رئيسي على استخدام الألعاب كأدوات اتصال للتعليم وللتزويد بخبرة كلية يمكن ربطها بأدوات اتصال أكاديمية. قاموا حقاً بتحديد مشكلة تجارية وهذه كانت النقطة التي بدأوا منها وبعض المواضيع السلوكية كالعمل الجماعي والتعاون متقاطع الوظائف، إلاَّ أن هذه الألعاب كانت مناهج تعليمية غاية في التعقيد. وفي التسعينيات، بدأ هذا الأمر بالتوسع أكثر مع مصممين آخرين نذكر منهم بصفة خاصة روجر شانك من جامعة نورث ويسترن الذي أوجد هياكل تدريسية سمحت بتدريب الناس في اختصاصات شتى. كانت وسائط المالتيميديا الغنية هذه واحدة من مجموعة كبيرة من أدوات التدريب التي تعتمد على الكمبيوتر والتي ظهرت في السوق. وكانت هذه الأدوات تتفاوت بين تكلفة وأداء وظيفي منخفضين وتكلفة عالية جداً. بالنسبة لجون جينر وبيتر جاكسون، فقد انتقلت السوق إلى مجال مختلف ألا وهو الاستخدام المتعمد للخبرات القائمة على الكومبيوتر وذلك لدعم جهود التحويلية الحساسة في شركات تجارية رئيسية. هذا الاستخدام للألعاب مختلف تماماً عن التعليم بمساعدة الكمبيوتر. أما الفكرة فهي استخدام اللعبة لرفع مستوى وعي والحد من

مقاومة الأهداف الاستراتيجية عند نقل المفاهيم والمهارات الرئيسية. ويمكن القول من الناحية التكنولوجيا بأن ما جعل هذا ممكناً كان الانتشار المذهل لأدوات الملتيميديا وظهور تكنولوجيا الشبكات الإلكترونية التي استطاعت دعم ألعاب كومبيوتر منخفضة التكلفة وإنضاج فهم تنفيذي للألعاب كأداة تجارية. يتبع ذلك مثالان عن ألعاب أنتجت في السنوات الأربع الأخيرة من قبل جاكسون وجينر لشركة تصنيع عملاقة تواجه ضغطاً كبيراً لإصلاح نفسها.

لعبة القوة

قوة التصنيع الغربي في المستقبل:

طُوِّرت لعبة القوة من أجل مصنع سيارات رئيس كان يسعى لنقل موظفيه الاتحاديين والمهنيين من التصنيع التقليدي إلى الإنتاج الضئيل الحديث. ومنذ زمن طويل امتلكت شركات سيارات يابانية، تحت لواء شركة تويوتا، القوة الكاملة في التصنيع المتكامل، مستخدمة مفاهيم مثل كانبان وكيسن Kanban & Kaisen والتي خفَّفت من الجرد وانتقلت إلى بيئات مناسبة. وقد حصدوا خلال هذه العملية حصصاً ضخمة على صعيد السوق. وعندما اتضحت هذه الفلسفات والأساليب المنهجية طَوَّرت الشركات الغربية نسخها الخاصة وبدأت بمهمة تغيير العقلية للآلاف من موظفي العمليات الأرضية للمصنع إلى طرق عمل جديدة تماماً. كانت المشكلة تتمثل في كيفية شرح المناهج الجديدة بطريقة سلسة لن تقوم بإيضاح المزايا للشركة والعمال فحسب وإنما ستعطيهم المهارة لتنفيذ الوسائل الجديدة. كانت الألعاب الإلكترونية تناسب بشكل مثالي هذا الدور الجديد كواسطة التغيير. فأمكن شرح المناهج القديمة على أنها تدير المصانع المقلَّدة ومن ثم أمكن تطبيق المناهج الجديدة. كانت المزايا واضحة جلية من خلال النتائج، فكان بالإمكان إقناع المشاركين واستبقاؤهم أيضاً.

كانت اللعبة بسيطة جداً من الناحية التركيبية. وقام المشاركون من خلال العمل الجماعي بتطبيق مهارات تعلموها عن العمل (المناهج القديمة) في إدارة

المصنع المقلد. يتم بعدها تعريفهم بمناهج القوة الجديدة (كانبان) التي يستخدمونها لإدارة هذا المصنع. إنهم يجرون المقارنة بين نتائج استخدام المناهج التقليدية ونتائج تم الحصول عليها باستخدام مناهج القوة الجديدة. إن عمليات المصنع هي نسخ مصغرة في اللعبة تقدم على أنها رسم بياني مشخص يديره محاكي غير ظاهر. أُنشئت فرق اللعبة مع مجموعة من المسؤوليات المتناسبة مع أعمالها الحقيقية على أرض المصنع. أما هدف الإنتاج لمجموعة من الأجزاء فهو أن يتم طرحها بشكل يومي ويجري تحديد أحجام الفئة وجدولة الأعمال من قبل الفرق التي وضعت سياسة الجرد. إن حوادث عرضية كتوقف الآلة، وغياب العمال، وحالات التأخر، والوصول المتأخر والنوعية الرديئة للمواد، وتغيير الأولويات وما إلى ذلك، كلها مطروحة من قبل الفرق التي يتوجب عليها القيام بالمعالجة. وتتقدم اللعبة من خلال عدة أشواط تستخدم الطرق القديمة وبعدها تقدم وسائل القوة الجديدة، وتلعب الفرق عدة أشواط إضافية مستخدمة هذه الاستراتيجيات الجديدة. وهناك تتبع لكميات الإنتاج نوعية المنتج وتكلفته ومستويات الجرد ويتم تقديم حصيلة اللعبة. تُقارن نتائج الفريق وذلك لتحديد الإستراتيجيات الأكثر فاعلية وللتحقق من صحة النتائج المحسّنة لدى استخدام مناهج القوة الجديدة. إن طرح القوة متوافق مع تقديم أدوات جديدة تدعم مناهج القوة الجديدة هذه. أما الموظفون الذين يعملون سوية فيجري تدريبهم معاً.

لعبة كمية المواد المعالجة: (ثُروبوت Thruput Game)

استخدام الملتيميديا لطرح المفاهيم المجردة:

عند تقديم كانبان، أراد العميل نفسه أن يتعامل مع مواضيع كايسن الأكثر تجريدية أو التحسين المستمر. كان لكانبان، وفي الوقت المناسب، مجموعة من طرائق الصنع الواقعية المرفقة مع تنفيذها بينما كان كايسن أو التحسين المستمر أقل واقعية، ولكن ليس أقل أهمية للعمل التجاري التنافسي. تكمن

مشكلة الاستراتيجية التشغيلية في أن الكلفة مرتبطة بشكل متزايد مع الحجم في الوقت الذي تنضج فيه أنظمة التصنيع من خلال مكننة وتشغيل آلي أكبر، ومن خلال استبدال العنصر المتغير للعمل بعامل ثابت لاستثمار رؤوس الأموال. الطريقة الوحيدة للتعامل مع هذا الأمر هي في زيادة كمية المواد المعالجة أو مقدار إنتاج مصنع معين وتخفيض التكاليف عبر التحسينات المستمرة التي تطرأ على العمليات. تتضمن هذه اللعبة وقت الاستجابة التصنيعية وتكلفة المنتج ونوعيته وكلها مواضيع استراتيجية أساسية للشركة. يتعلم اللاعبون في لعبة الثروبوت المشاهدة والتحليل والتخطيط وتنفيذ فعل معدل لحل مشاكل خط الإنتاج المتسلسل التي تؤثر على كمية المواد المعالجة في هذا الخط. يتعلمون كيف أن منح الأولوية الاقتصادية للمشاكل تمكن من التحسين المتسارع لخط إنتاج متسلسل متعلق بكمية المواد المعالجة، كما وأنهم يلاحظون كيف أن خط الإنتاج المحسن هذا يساعد على الضغط (تخصيص عمل آخر لدى تحسين كمية المواد المعالجة) الذي يؤدي إلى عوائد مضافة وأرباح أعلى. يجري تقليد وتشخيص أرضية المصنع بكاملها وبالتالي باستطاعة اللاعبين ملاحظة انهيار العمليات الرئيسية. هذا يعطي ألفة مع مسرح المشاكل، إلاَّ أن تحصيل هذه الملاحظات بأسلوب منظم يتطلَّب حلولاً لأنظمة المعلومات تؤكد الحاجة إلى تكنولوجيا معلومات فعالة. هذا وتتطلَّب عملية كشف مشاكل خط الإنتاج جهوداً موازية للحصول على الوقائع التي تحدث عرضياً أثناء سير يوم العمل. من الناحية النموذجية، تبدأ هذه الجهود بسجلات يدوية ثبت أنها غير دقيقة وتتطور باتجاه أنظمة المعلومات المتكاملة مع تصميم المعدات. تُصمّم أجهزة التحسس الكهربائية / الميكانيكية لتحصيل زيادات في العمليات المعطلة لفترات قصيرة. وتتطوَّر هذه الممارسة للعب من خلال عدة عمليات تكرار لتصميم نظام المعلومات. يمكن وصل أي عدد من أدوات التحليل الذكية بالقابس الكهربائي وذلك لتخليص وإعطاء الأولوية في المعلومات. عندما يتم عمل ذلك بشكل شامل فهو غالباً ما يبين أن لمجموع الكثير من الحوادث الصغيرة

تأثيراً أكبر من الانهيارات الهائلة التي يمكن ملاحظتها بسهولة والتي عادة ما تكون الموضوع المتداول في الاستراحة التالية لتناول القهوة. بينما تستطيع أنظمة المعلومات تسجيل الوقت الضائع بكل دقة خلال حدوث أي نوع من الانقطاعات، فإن فهم ما سبب كل انقطاع وكيفية إزالة السبب هو مهمة أكثر صعوبة ضمن نظام المعلومات. إيجاد السبب والحل هو عمل تحرٍ يتطلَّب خلق شخصيات لعبة يمثلون الناس الذين يقومون بإدارة المصنع الافتراضي. فالأجوبة موجودة بينهم، لكن أيٌّ من هذه الشخصيات يتوجب على اللاعبين لقاؤها واستجابات من تلك التي عليهم الوثوق بها. الألعاب السحرية للملتيميديا تضيف بُعداً كبيراً وأخاذاً لممارسة اللعبة.

يتطلَّب تحسين خط إنتاج كمية المواد المعالجة من اللاعبين أن يقوموا برحلات متكررة خلال دورة الفعل التصحيحي الذي يتألف من الخطوات التالية: تحصيل الحوادث، التحليل وإعطاء الأولويات، إيجاد السبب الأكثر احتمالية والبراعة وتصميم وتنفيذ الحل. لا شيء جديد هنا، إنه المنهج العلمي الجيد والفعَّال على أرضية المصنع. يتم الطرح بأسلوب جماعي. فالعمل الجماعي هو مطلب طبيعي للتعقيد المتزايد للمنتجات وأنظمة تصنيعها. ينتج عن ذلك أنظمة تصنيع متكاملة على درجة كبيرة أو مُحكمة الازدواج تتطلَّب جهوداً جماعية أكثر تنسيقاً لإدارتها. وتُلزم العمليات التجارية بلفت الانتباه بعيداً عن الجهد الفردي باتجاه العمل الجماعي. إن كان أسلوب العمل يعتمد على الجماعة فيجب أن يكون أسلوب التعلم كذلك. إن استخدام لعبة ما كأداة تغيير لاستنساخ أسلوب منهجي محدد يغير بشكل أساسي الأسلوب الذي تتم من خلاله إدارة العمليات. يتم طرح اللعبة على مراحل باستخدامها لتدريب أعداد كبيرة من موظفي العمليات الذين اعتادوا الأسلوب القديم للقيام بالأشياء. تأخذ هذه اللعبة اللاعبين من عملية اليوم وعبر عملية جديدة مبرزة المزايا الواضحة للعملية الجديدة عند تقديم بناء مهارات في

استخدامها. وتُستخدم ذات اللعبة في طرح مختصر لتفسير وبيع المنهجيات الجديدة للمشرفين والمنفذين.

لعبة المصنع الهندسي:

طُوِّرت لعبة المصنع الهندسي على أنها جزء من السلسلة ذاتها لتعليم الألعاب (كانبان وكايسن) إلاَّ أنها، وعلى نحو محسوس، أكثر تعقيداً. إن الألعاب التي تمت مناقشتها حتى الآن كانت تتركز على شخص يفهم شيئاً موجوداً في الوقت الحالي. على كل حال فإن روعة الكمبيوتر تكمن في قدرته على التعامل مع أشياء ما تزال في علم الخيال. أما التحدي المطروح أمام جون وبيتر في لعبة المصنع الهندسي فكان مختلفاً. هل يمكن ابتكار لعبة تكون جزءاً لا يتجزأ من نظام تصميم تصنيعي؟ وعلاوة على ذلك، هل يمكن إشراك مجموعة واسعة من الناس بحيث يشعرون بأن لهم يداً في التصميم ويكونون بالتالي ملتزمين به؟ لتحقيق ذلك في لعبة المصنع الهندسي، قرَّروا هجر التصاميم السابقة للعبة بطريقة حاسمة. في تلك الألعاب التي جرت في أوقات سابقة، تلعب الفرق ضد المؤسسة التجارية الأساسية التي تنافس للحصول على هدف تسجله دون أن تتفاعل مع بعضها البعض أثناء ممارسة اللعبة. تختلف لعبة المصنع الهندسي عن هذا في فرض التعاون الذي ما يزال مشكلة رئيسية في مؤسسة لا تزال تعتمد سياستها على مبدأ (السياسة العمودية). يتم تحقيق ذلك بتشكيل فرق من أقسام مختلفة وإرغامها على المساهمة بمهاراتها التخصصية. تُمكِّن لعبةُ المصنع الهندسي مصمِّمي المنتجات من فهم عملية التصميم بأكملها حيث إنهم جزء صغير منها. فهم يُعْطَوْنَ أدواتٍ معلوماتيةً لم يتم ابتكارها إلى الآن، كما أنها ليست متوفرة في عالم عملهم. ويُطلب منهم اختبار كيف أن العالم الحقيقي يمكن أن يكون أكثر فعالية فيما لو كان لديهم الأدوات الصحيحة والدوافع للتعاون بدل المنافسة.

إنهم يساهمون في تقدير الحاجات المستقبلية لعالم العمل الخاص بهم

ويصبحون القوة المؤثرة التي تتحكم بمستقبل عملهم بالذات. إن الأساليب المنهجية والعمليات التي يتم تنقيحها وتنفيذها لإنشاء عملية تصنيع متكاملة يجري تطبيقها على عالم تصميم المنتج. وقد أخبر المصممون بأنهم يستطيعون التعلم من زملائهم المصنعين الأمر الذي هو بمثابة حبة دواء مرة لبعضهم لا يستطيعون ابتلاعها لأنهم كانوا تقليدياً يرون أنفسهم متفوقين عليهم. إن تسمية عالمهم بالمصنع الهندسي يدعِّم هذه الرسالة. كما الحقيقة التي تقول بأنه يجب على مجموعة الفرق المؤلفة من لاعبين من أقسام مختلفة وأنظمة مهنية مختلفة أن تتفاعل بشكل ديناميكي مع تقدم اللعب. إنهم يساهمون بشكل إفرادي ولكنهم يحققون الفوز بشكل جماعي لدى التباري مع مجموعات فرق أخرى. خاصية التعاون الإضافية هذه تقرب الألعاب أكثر فأكثر من مثالية العمل الحقيقي. ويضيف التفاعل الحي بعداً آخر من الإثارة التي تحث المشاركين أكثر فأكثر على امتلاك الرغبة في التعلم. عندما يلعبون يتعلمون كيف يحسِّنون من كفاءة وفعالية عملية التصميم بالقيام بجدولة العمل ليتفق ومواعيد تسليم كامل إنتاج عملية التصميم، الذي هو عبارة عن شبكة مهمات عمل منفصلة تدعى «خلايا عمل» يقوم اللاعبون بتنسيق العمل مع فرق تصميم أخرى لتحسين مواعيد تسليم البرنامج الإجمالي وانتقاء الأشخاص الأنسب لفرق التصميم، وجدولة العمل لتحقيق أمثلية في انتشار الناس وتقليل الموارد واعتماد أدوات تصميم تكنولوجيا أكثر كفاءة واستخدام المعلومات بفعالية. وتقوم اللعبة بعمل التصميم اللازم لعدة برامج تصميم رئيسية واتخاذ الموقف البديل المناسب في الوقت المناسب، ولكن مع عمل تصميم مطابق عبر عدة برامج في وقت محدد. عملية تصميم كل برنامج رئيسي هي شبكة محددة تتألف من عشرات خلايا العمل المعتمدة على بعضها البعض. يمكّن المحاكي المدمج العمل من التقدم حسب القواعد المعطاة. أما قابلية التنوع variability فيمكن تحقيقها من قبل مهام التوزيع المعطاة. ويلغي اللاعبون المخصصون لخلايا العمل القواعد وذلك لتحسين الأداء والكفاءة وتتقدم خلايا العمل غير المخصصة لممارسة

اللعب مرتكزة على القواعد وحسب. تسمح هذه التركيبة لمجموعة المشاركين وكمية عمل لعبتهم بالتغير عند مشاركتهم في مجموعة كبيرة جداً وكاملة من عمليات التصميم.

وتعطي هذه التركيبة أيضاً تركيبة مصممة لتلائم نسخاً من شبكات بعيدة لممارسة اللعبة. للاضطلاع بتنفيذ التزاماتهم، قد يقدم اللاعبون بتبادل العمل مع فرق أخرى وذلك لتخفيف كمية العمل، ونقل العاملين لخفض التكلفة، واستبدال عاملين أفضل لتحسين الكفاءة والقيام بعمل إضافي لزيادة القدرة. يُنفّذ التعاون من خلال خواص البريد الإلكتروني في اللعبة. أما التركيبة المحققة وبدل الأجر الإضافي فهما يحثّان على التعاون.

إن تغيرية العالم الحقيقي تلقى المنافسة من قبل مواقف مؤذية وعرضية بما في ذلك إعادة صياغة التصميم، مشاكل النوعية، نقص التوريد، انهيار الأنظمة، خسائر في العاملين وغير ذلك. الأوضاع المساعدة تتضمن فرصاً لإنشاء أدوات تصميم جديدة فاعلة بيد عاملين مدربين، نجاحات على صعيد التصميم تخفف من وقت التصميم وما شابه ذلك. كما هي الحال بالنسبة للألعاب الأخرى التي ظهرت مؤخراً، فإن لعبة المصنع الهندسي قد صُمِّمت لتمكين المستخدمين من تغيير القواعد واللوغاريتمات ووصف الأحداث والمصطلحات. وقد تم عمل هذا أصلاً لإعطاء المستخدمين القدرة على تصميم الألعاب القياسية بما يتناسب وبيئاتهم الخاصة. على كل حال، فقد وُجد أن المشاكل والألعاب التجارية أصبحت أكثر تعقيداً وأن الحاجة إلى صنع التعديلات من أجل توازن ممارسة اللعبة قد أصبحت خاصية هامة من خواص تصميم اللعبة. لعبة المصنع الهندسي هي خطوة رئيسية باتجاه ألعاب الكمبيوتر البعيدة حيث سيتم في المستقبل غير البعيد، التفاعل بين لاعبين أفراد وفرق من مناطق توقيت مختلفة (في العالم) سيتفاعلون من محطات العمل في مكاتبهم. وقد يصبح التعلم جزءاً طبيعياً من خبرات عمل حياتهم الحقيقية.

فاستراك: استراتيجية الشركات التجارية والتحويل:

جميع الألعاب التي تمت مناقشتها حتى الآن تركزت على مشاكل عمليات ذات درجات مختلفة من التعقيد والتي تتعامل مع التعليم، تعديل السلوك وطرح أفكار التحويل. هذه الأنواع من العمليات مثالية للألعاب الإلكترونية وتخاطب، كما تفعل، مشاكل كلية وكثيرة جداً. إن بيئات استراتيجية العمل التجاري والشركات التجارية هي أكثر تجريدية وهي معقدة سلوكياً. وقد شكلت المدارس التجارية بيئات استراتيجية منذ السبعينيات من القرن العشرين وأكبر مثال على ذلك هو لعبة المدرسة التجارية في نيويورك، ولكن مع تحيز في استراتيجية العمليات على الغالب. وكانت الفكرة المثيرة للاهتمام تتمثل في ما لو كان بالإمكان ترجمة مشاكل المسؤول التنفيذي الاستراتيجية العظيمة إلى عالم ألعاب على مستوى الجهد والسعر الذي جعلها في آن واحد قابلة للتعديل وفعالة التكلفة في مهام التحويل التجارية. وكانت النتيجة ظهور فاستراك، المصمم من قبل ميشيل كيه وجون جينر، وهو هيكل للعبة استراتيجية خاصة بالشركات يسمح تركيبها المعياري بتغيير ذي تكلفة منافسة. وكما جميع الألعاب في هذا الفصل، فإن معلومات إضافية ونسخة إيضاحية عن فاستراك تدعى «ثورة من التغيير المتواصل» تتوفر على WWW. Changeontherun Com.

إن استراتيجية فاستراك مبنية على التعليم منذ عشرين سنة من بناء اللعبة. ويتنافس اللاعبون وجهاً لوجه عبر شبكة وذلك لبناء قيمة المساهمين. لدى القيام بهذه العملية، عليهم إدارة شؤونهم المالية وتغيير عمليات أعمالهم التجارية والصراع في ساحة السوق. عليهم طوال الوقت تجنب أن يُسيطر عليهم أو أن يصبحوا معتدين ويسيطرون على الآخرين. والهدف هو إشراك الناس في فهم كيفية نمو الأعمال التجارية من منظور المدير التنفيذي والضغوط والنجاح الذي تحققه المؤسسات المندمجة والتي على المدير التنفيذي أن يكون

مدركاً لها. الهيكل الأساسي مبني للتعديل، وأحدث مثال يمكن أن نضربه هو عن مرفق رئيسي ذو رغبة بنقل فهم تجاري للهيئة الهندسية بشكل أساسي. وقد عُدِّلت اللعبة بحيث تسمح بإيجاد برنامج لدعم الصناعة وتوسع الشركات وإظهار الديناميكيات المختلفة لأجزاء مختلفة من العمل التجاري. تلعب اللعبة من قبل ثلاثة فرق متنافسة تتألف من نحو خمسة لاعبين يمثلون شركات مختلفة وتلتف حول تعاليم سلوكية أخرى. نتيجة اللعبة هي إيجاد فهم مشترك للاستراتيجية والبيئة اللتين تواجهان الشركة. إن الطبيعة الاختيارية للعب تعطي فهماً عميقاً لا يمكن إحرازه من خلال الخطابات أو البريد الإلكتروني أو أجهزة الفيديو أو أي شكل آخر من أشكال الاتصال.

اثنا عشر درساً تعلمه مطورو اللعبة:

أعطت عشرون سنة من الخبرة في تصميم اللعبة قدراً كبيراً من العلم حول قواعد الألعاب. وهذا القسم الأخير يلخص ما تم تعلمه والمبادئ التي تطبق على جهود حالية مباشرة.

1. **استحضار الناس لماضيهم الخاص**: قد يَتَصَوّر البعض أن الأشخاص العاملين في أماكن عقد الاجتماعات عدا عن أولئك المختارين للعبة قد لا ينتمون لها. هذا ليس صحيحاً، لأن الألعاب تمكن من تعلم الأشياء في مواقف نابضة بالحياة ويستوحي اللاعبون خبرات أخرى لربطها. في الحقيقة تثير الألعاب الشديدة الشبه بعالم اللاعبين الحقيقي النقد بحيث أنها لا تتشابه بدقة على الإطلاق مع قوة الملاحظة والإدراك لعالم اللاعبين الحقيقي. وتكون الخدعة في تقليد عالمهم بسخرية وليس في محاكاته بخنوع.

2. **التعلم في مجموعات**: بدلاً من منهج التعليم بمساعدة الكومبيوتر والذي يتعلق بأفراد يتفاعلون مع الكومبيوتر، اتضح أن التعلم الجماعي أكثر غنى في عوالم اللعب. فهو لا يسهم في خبرة مثيرة وبالتالي محفزة وحسب،

إذ إن الخبرة الجماعية للاعبين تخلق أيضاً أساس معرفة كبيرة يتعلم اللاعبون منها سوياً.

3. **إدخالهم في اللعبة**: عند طرحها، تقاوم اللعبة الإغراء لإعطاء تفاسير مفصلة ومملة قبل البدء. المحاضرات التي تعطي أكثر من الحد الأدنى للمعلومات كبداية لا تعد منتجة عندما تكون الفكرة في التعلم عن طريق اختبار المواضيع في سياق الكلام. بيد أنه مع تطور الألعاب لتغدو أكثر تعقيداً فإنك قد تحتاج إلى تمارين تمهيدية على أجهزة الكومبيوتر لتتعلم عن التركيبة والآليات قبل أن يبدأ التمرن على اللعبة.

4. **طرح استجواب قوي**: لا ترتبط الأقاصيص الساخرة عن تعلم الأعمال مع الحياة الواقعية ولا يقوم الناس بربط الخبرة مع أعمالهم. هذا أقل وضوحاً في الألعاب الإلكترونية وذلك لاستناده إلى الحياة الواقعية. المثال التقليدي هو لعبة لدائن لينروك المأخوذة حرفياً عن الحياة. على أن الحاجة لإتمام التعليم إلى آخره لن تذهب بعيداً. فقد تتضمن مناهج الإعادة المختصرة للكلام تصريحاً بأسماء الفائزين طالبة منهم سرد ما كانوا قد تعلموه أو مستخدمة اللعبة كعدسة لمناقشة قضاياهم الخاصة وكيف أنها متشابهة أو مختلفة.

5. **لا تحل الألعاب محلّ التعليم التقليدي**: واحد من الأمثلة الواضحة ينطبق على المناهج التحليلية. في الوقت الذي تستطيع فيه الألعاب تطبيق المناهج التحليلية التي جرى تعلمها، إن تم طرح منهج تحليلي جديد في ممارسة اللعب، فقد يتم استخدامه إلى حد ما ولكنه لن يتمثل في عقول المشاركين. هدف الألعاب في إيضاح مواضيع وديناميكيات كلية هو حل ساري المفعول تماماً، إلاّ أن التنسيق بين مناهج التعليم التقليدي والألعاب سوف يقوي التعليم.

6. **الناس منافسون إلى حد كبير**: تستغل الألعاب جيدة التصميم الطبيعية

التنافسية للناس من خلال وضع الناس ضد المؤسسة التجارية والتنافس على إحراز النقاط أو وضعهم ضد بعضهم البعض مباشرة. وهي تعمل جيداً وتساعد على خلق الحوافز التي تدفعهم للتعلم.

7. **قياس ممارسة اللعبة**: لكي تنجح اللعبة، على اللاعبين أن يناضلوا وينجحوا في النهاية وبناء على ذلك، فهم يقلبون اللعبة فيبدأون خارجاً خلف الكرة الثامنة مواجهين الكثير من المشاكل التي تدفعهم أكثر إلى الوراء. ثم تبدأ بإعطائهم أدوات مساعدة التي إن عملوا على التمكن منها، فإنها ستساعدهم على تحقيق النجاح. أنت تريد الجميع أن يحصلوا على نقاط عالية، إذاً عليك التركيز على مساعدة الفرق المتأخرة كثيراً عن الركب. وعندما يفشلون بين الحين والآخر فإن المخاطرة تكون في أنهم سيلقون باللوم على اللعبة ويستخفون بأهمية التعليم.

8. **ضرورة عرض الألعاب الحالية المعقدة**: تُربط الألعاب المعقدة مع فرص التعلم. ويجب أن تعطى هذه الدروس تدريجياً للاعبين لأنهم لا يستطيعون استيعاب أشياء كثيرة جداً في وقت واحد. فبإمكانك البناء في الوقت الذي تتقدم فيه اللعبة عبر عدة مراحل والحصول على الكثير من المواضيع المعقدة من خلال ذلك.

9. **التغيير كلما سنحت الفرصة**: عند السعي لتغيير لعبة إلكترونية مثيرة مثل فاستراك فإن تغيير المصطلحات والأرقام واللوغاريتمات ووظائف التوزيع وما إلى ذلك هو أمر سهل نسبياً، وبهذا تتناسب خبرة اللعب مع ظروفك. من الصعوبة بمكان تغيير تركيبة اللعبة بالرغم من وجود مرونة كبيرة، غير أن أولئك الذين يطالبون بهذه القدرة قلما يستخدمونها لدى إنتاج اللعبة بكثرة في الوقت الذي تتوفر فيه عوائد عظيمة لحفظ تماسك اللعبة عند ممارستها بين مرة وأخرى. يعرف المبسط ما سيحدث وهو يمتلك الفرصة لتدعيم ممارسة اللعبة من خلال الخبرة المتوافقة.

10. **صعوبة تحويل الألعاب المعقدة**: التحويل أي تعديل الأرقام هو أمر ضروري جداً وذلك لممارسة اللعب على الوجه اللائق. وفي هذا الخصوص نقول بأن الألعاب المقدّر لها أن تتغير ليست ذات أهمية. أمّا الوقت المكرس لصنع الانسجام فلا يمكن إضاعته أبداً.

11. **إمكانية سيطرة الألعاب إلى درجة أن يعمل طلاب الكليات على استبعاد الأعمال الأخرى الموكلة إليهم**: وهذه مشكلة لطيفة للاستكشاف.

12. **إبقاؤها بسيطة**: إن الرسالة الغالبة لمطوري اللعبة هي إبقاؤها بسيطة عند إنشاء لعبة ما فمن السهل معرفة ما يأتي بعد ذلك. فليس هناك من نهاية للتعقيد القابل للبرمجة، ولكن إن كانت اللعبة شديدة التعقيد، فهي لن تحقق النجاح. نحن لا نطالب المحاضرين بإضافة مواد أكثر في الوقت المخصص للحصص ولكننا لا نتردد في الطلب من مطوري اللعبة بفعل ذلك وهم جميعاً يستجيبون بكل طيب خاطر.

* * *

الألعاب الإلكترونية المناقشة أعلاه كانت تتطور على مدى عقدين من الزمن. وخلال هذا الزمن، فإن رغبة المربين التجاريين باستخدام الألعاب قد ارتفعت إلى حد بعيد. هذا القبول المتزايد متأصل في رغبتهم لتعليم الأفكار المعقدة بسرعة لأولئك الموظفين عديمي الصبر، وهذا ما تتفوق به الألعاب الإلكترونية. على كل حال، فنحن ما نزال في بداية عالم الألعاب الإلكترونية التجارية في الوقت الذي تسمح فيه التكنولوجيا الأحدث والأسرع بخلق خبرات وتجارب أكثر واقعية. هل سيشرع المدراء في القريب العاجل لممارسة الألعاب بواقعية النتاندو 64 Nintendo 64؟ أمر محتمل تماماً.

العالم الإلكتروني هو عالم تعليمي، وخلق بيئة تستحوذ على مفاهيم وتجارب كل شخص تعد مشكلة قيادية. من غير الممكن تخيل مؤسسة ناجحة، ما عدا الاحتكارية منها، لا تكون معنية إلى أبعد الحدود بالاستفادة من تجارب

obeikandi.com

كل شخص في المؤسسة. في عالم التجارية الإلكترونية، تكون للمعرفة الأولوية القصوى، والقدرة على خلق الاستراتيجية ونشرها بسرعة تعد مهارة أساسية.

إن البيئات المفتوحة والتي تعتمد مبدأ المشاركة للمؤسسات الإلكترونية الناجحة جداً لا تنطبق إجمالاً على كافة الشركات، ولكن أية شركة لن تكون بمنأى عن التعامل مع الأسواق وسلاسل التوريد المعقدة والسريعة التحول. إن تعلم كيفية تسهيل عملية التكيف والتحول الثابت والمستمر تشكل مصدراً لأفضلية تنافسية وتحد قيادي حاسم، وهو شيء تتميز به الألعاب الإلكترونية.

openkandl.com

الفصل الخامس

تحريض عوامل التغيير

نادراً ما تكون هنالك حاجة لإثارة الجدل من أجل الحصول على موظفين قادرين على القيام بمبادرات للتغيير. فسوف تنتاب العلم الإلكتروني هواجس التغيير. كما أن الأسواق سريعة الحركة التي تفرض التغيرات الاستراتيجية والتحسينات ذات العمليات المستمرة ومهمات التوحيد الاندماجي وتركيبات تكنولوجيا المعلومات الجديدة والمبادرات الجديدة في الأعمال الإلكترونية ومجموعة من تغييرات أخرى كبيرة وصغيرة، سوف تبقي مسألة إيجاد عوامل تغيير تفي بالغرض على رأس أولويات جدول أعمال مدير الشركة (التنفيذي). بعد عشرين سنة من وتيرة تغيير مرتفعة يدرك قادة العالم الإلكتروني كل الإدراك الفارق الذي يمكن للقائد الجيد أن يحققه.

ويشير بحث برايس ووتر هاوس كوبرز الحديث إلى أن الافتقار إلى المهارة في هذا المجال هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل مبادرات التغيير. بناء كادر من عوامل التغيير ودعمها يعد ضرورة مطلقة.

على أية حال، ومن منظور عامل التغيير، فإن (اتخاذ) مبادرة هو بمثابة الدخول إلى حقل ألغام من قضايا، كثير منها ليس تحت السيطرة المباشرة لأي

منا. في الحقيقة فإن ذلك يعني وضع عملك على الحد الفاصل. وقع بول Paul في فخ كلاسيكي، وهو مدير تنفيذي له مكانته في مجال التطوير وذو تاريخ طويل في مشاريع تطوير تمت بنجاح؛ كان له الكثير من التأثير ولكن في ذلك الوقت لم يكن في اليد حيلة. عندما اختير لتقديم عملية تطوير جديدة كجزء من تحول شركته، تقدم نحو الأمام وقبل التحدي.

وكانت النتيجة كارثة مهينة. كانت المؤسسة قد أقرت بأن ذلك التطور البطيء للإنتاج كان مشكلة استراتيجية رئيسة، حيث كانت المنتجات ببساطة لا تخرج من المخابر بالسرعة الكافية. وهذا كان بمثابة مشكلة تكنولوجيا مطوّرة محصنة بنيت من أجل عالم أكثر بطئاً من ناحية، ومشكلة نظام أداء لم يشجع المخاطرة لكنه عاقب على الفشل من ناحية أُخرى؛ جدرانٌ لا تُخْتَرَقْ بين صوامع التطوير والتصنيع والتسويق. ما جعل هذا أكثر سوءاً كان تشتيت المخابر وخدمات الإنتاج والأسواق حول العالم.

القضية التجارية كانت واضحة ولا لبس فيها والمشكلة والعوائد المحتملة للعمل التجاري كانت هائلة بحق. لقد كان بول مشلولاً، والإدارة العليا كانت في حالة اضطراب ولم يكن قادراً أبداً على بناء الإجماع الذي كان يحتاج إليه للحصول على تفويض ملائم. وعندما حاول الحصول على دعم جلي قوبل بالرفض وبتعليقات السلطة الكلاسيكية مثل «هل تريد منا أن نفعلها من أجلك؟». وبدلاً من الانتظار، هَبَّ هذا القائد الهمام ليتصدى للمهمة، معاملاً إياها كمشروع تطوير منتج آخر، مقللاً بشكل لا يصدق من شأن المعارضات والسياسات الداخلية. افتراضه البريء / البسيط / العفوي أن الأشخاص سيتصرفون بدافع مصلحة الشركة بوجه عام إذا شجعوا لفعل ذلك، برهن أنه افتراض متفائل على الأقل. وعلاوة على ذلك، فقد كان مشلولاً بشكل مضاعف كونه لم يكن قادراً على تشكيل فريق دعم من النظراء يمكنهم المشاركة في المخاطرة وطرح الميزانيات ووجهات النظر على طاولة البحث. كانوا

ببساطة حذرين أكثر مما ينبغي من المشروع. هذا النقص في التعاون امتدَّ إلى قادة آخرين أبدى مرؤوسوهم مقاومة كبيرة للفكرة برمتها. وبول بدوره، فسر المقاومة كظاهرة من مصدر خارجي، عندما كانت في الواقع متأصلة في القضايا الأعمق للسلطة والخوف من التورط. وكلما أمعن في تذمره وشكواه، كلما ابتعدوا عنه أكثر.

عندها انقلب الوضع ضده، والنقود التي أنفقها على المستشارين استخدمت كعصا لضربه. وكون أن المؤسسة كانت في فترة تخفيض للتكلفة وخفض عدد الموظفين، فإن كل تلك النفقات كانت موضع شبهة، على الرغم من ضرورتها. القيادة العليا الجديدة المقبلة في غضون سنة لاحقة، لم تشهد تقدماً، ونظرت إلى بول الذي كان يمتلك زمام القيادة بامتعاض وشك. وهكذا سارت الأمور، كارثة وراء أخرى. وشيئاً فشيئاً ساءت سمعته كشخص قادر على تنفيذ المهام الصعبة، ودخلت مهنته في عالم النسيان. الرسالة بسيطة؛ إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى عوامل تغيير يجب أن تبدأ في خلق هذه العوامل ودعمها. هذا يعني تزويدها بالمهارات والاستراتيجيات التي تحتاج إليها. يركز هذا الفصل على عامل التغيير وهو مدون من وجهة نظره أو نظرها ويخاطب العوامل الخمسة لتحقيق قيادة ناجحة لمبادرة التغيير.

- البدء بشكل صحيح
- ديناميكيات التغيير
- قائمة تفقدية للشروع في التغيير
- إدارة نفسك.

البدء بشكل صحيح:

السرعة في إحداث تغيير هي خطأ كبير. أعط نفسك الوقت الكافي لتجهيز الأساسيات واستيعاب المخاطر المحتملة. يبدأ النجاح في أي مشروع

openlibrary.com

تغيير في مرحلة التخطيط قبل أن يكون هنالك أي تأثير على المؤسسة على الإطلاق. والوقت المكرس للأساسيات لن يسهم في جعل الحياة أسهل وحسب، وإنما سوف يعزز عملياً من احتمالات النجاح.

والأساسيات الأربع هي:

- إنشاء التفويض
- بناء فريق تغيير
- إنشاء بنية إدارية (هيكل إداري)
- تطوير خطة مشروع والالتزام بها

إنشاء التفويض:

إن المفتاح إلى أي تحويل من وجهة نظر عامل التغيير هو تحقيق دعم ذي مستوى عال. القاعدة الأساسية هي عدم وجود تفويض وعدم وجود تقدم، وعلى كلٍّ، لن يكون مثل هذا التفويض كافياً على الإطلاق. قد يكون العمل الأساسي في الاستراتيجية المصدر الرئيسي لتفويضك، أو يمكن أن تكون قضيته تجارية محددة تماماً، لا تسيّر الإدارة فقط بل أيضاً بقية المؤسسة. لكن وجود قضية عقلانية ليس كافياً بالضرورة للحفاظ على تفويضك. امتلاكك لتفويض لا يشكل كفالة أو ضمانة بأن المؤسسة سوف تتبعك أو أن الإدارة سوف تقف وراءك؛ عليك أن تبحث عن مصادرك الخاصة. وكثير من النجاح بالنسبة لعامل التغيير مرده الصلاحيات الشخصية أو النفوذ الذي يمارسه.

هناك نوعان من أصحاب مبادرات عوامل التغيير الناجح، أولئك الذين يستمدون شرعيتهم من السلطة التي يمتلكونها سلفاً، وأولئك الذين ينحون السلطة جانباً، ومن ثم يضيفونها إلى أي نفوذ قد يكون لديهم شخصياً. ولن يكون النفوذ أبداً بديلاً عن السلطة.

لن يتحرك الأشخاص في المسائل الحاسمة إذا لم يقتنعوا بأن العناصر

ذات التأثير القوي في المنظمة تدعم ما يجري تنفيذه. مهما كان مقدار الذكاء الذي يتمتع به عامل التغيير، فسيكون هذا عاجزاً من دون السلطة والتفويض اللذين عادة ما يزوّد بهما عامل التغيير.

الكثير من التحولات الكبيرة تقف حائرة أمام السياسات القائمة حيث يعتبر الأمل مجرد زميل للانتقام والطموح مبطن بالإيثار الغيري وسيكون كل شخص هنا مهتماً بالمردود النهائي. صاحب مبادرة التغيير هو في صلب كل هذه العملية. وهو يعمل عمل كبش الفداء المثالي. ويفضل أن يدرك ذلك من البداية بدلاً من الندب والنواح فيما بعد.

هذا الاجتماع السياسي له مضامين كثيرة بالنسبة لمن يتم اختياره لإدارة التغيير وكيف سيبقى فيما هو يحاول ذلك. إن سيناريو (باول) في الأعلى شائع جداً. فالرجل غير المناسب ذو المهارات السياسية غير المناسبة ولكن ذو السمعة الفنية المرموقة، ينتدب بمهمة مستحيلة ولا يلقى بعد ذلك أي دعم. الرسالة بسيطة؛ إن لم يكن صاحب مبادرة التغيير لديه القوة، ساعده على أن يمتلكها سريعاً. لا تنتظر، فليست مشكلة كم يكون محترماً أو معتبراً، فالقوة لا يمكن أن نتجاهلها. فإن كان ذلك، فإن غيابها سوف يخرج بالمشروع عن خطه الصحيح ويؤثر على أعمال كل شخص.

كيف يحصل موظف التغيير على القوة والتفويض الفعال؟ نظرياً، لم تظهر المبادرة من وهن وكانت تشكل جزءاً من التفكير الجاد في المؤسسة. فالخطة الاستراتيجية يجب أن تكون كافية كمرجعية. إنها ليست كذلك. الخطط الاستراتيجية غالباً ما تكون تسويات مع الكثير من المصالح المنافسة التي تبحث عن طريق لموارد محددة. الموظف لا يمكن أن يتجاوز هذه الحاجة لأنه ينظم القيادة حتى عندما يكون الكفيل هو المدير نفسه. إن كانت هناك مصالح منافسة يكون هناك عدة طرق لتخريب أي مشروع باستخدام تكتيكات مثل التأجيل وحجب الموارد.

لتفعيل أي مشروع فإن صاحب مبادرة التغيير عليه أن ينشئ ائتلافاً من القوة الداعمة. ربما يعني ذلك الحاجة لبناء قيادة داعمة للمشروع ككل من جديد على أساس قائد مقابل قائد، مع التأكيد أنه يوجد شيء ما في ذلك لكل الناس الأساسيين. لضمان ذلك الدعم فإن المشروع يمكن أن يُبنى بالشكل الذي يمتلكه فيه أولئك الأعضاء التنفيذيون الأساسيون.

كان جاك نائب رئيس قسم الموارد البشرية لشركة تصنيع كبرى وكان يقترح تغييراً أساسياً مستمداً من التدريب. الموارد البشرية هي مركز غامض في الكثير من المؤسسات. لديها قوة مقيدة ومخيفة تماماً في مجالات معينة، أمّا عندما يتعلق الأمر بالعمليات فإن قواها تتبدد بسرعة ولمصلحة النفوذ. إن أقسام التدريب تعاني من ضعف في أوضاعها. بغض النظر عن مدى إبداعاته، فإن البرنامج المستمد من هذين الموقعين يمثل مشكلة. إن نموذج المقاومة كان قد تم التنبؤ به. القادة الأساسيون سيدافعون بسرعة أو يبررون كمية العمل الهائلة الملقاة على عاتقهم التي لا يكون أمام موظفيهم متسع من الوقت للاهتمام بها، كونهم أنفسهم يمكن أن يكونوا خارج البلدة بغض النظر عن التاريخ.

رد (جاك) كان بتغيير النموذج التقليدي للتدريب الذي يقوم بالتطوير والخط الذي يقوم بالرفض. لقد أوجد برنامجاً أشعر الناس بملكيتهم أثناء قيام موظفيه بالعمل. لقد روج لذلك على أساس منطق جعل العمل ذات قيمة. وأخيراً أصبح برنامجنا جزءاً لا يتجزأ من خطط كل مدير رئيسي. هذا كلام بسيط عندما تفكر به، ولكن غالباً ما نتجاهله.

بناء فريق التغيير:

لا يمكن أن ينجح كل موظف تغيير لوحده. ففريق التغيير هو أمر أساسي. فبعد الحصول على التفويض واختيار هذا الفريق لا يكون هو النشاط الأولي الأكثر أهمية.

هنالك نوعان من أنماط فرق التغيير: أولاً، الفريق الذي يقوم بالعمل. **ثانياً**، الفريق الذي يقدم الدعم والإرشاد باستمرار.

فرق التغيير التي تقوم بالعمل يجري انتقاؤها على أساس الكفاءات. ربما تمتلك فريقاً يُفرض عليك، حيث يترتب عليك أن تعمل على تلافي أي قصور شخصي. إن الفرق التي تقدم الدعم والإرشاد باستمرار غالباً ما تصاغ على شكل مجموعة استشارية. على هذا الأساس، يمكنهم صنع القرارات الكبيرة لكنهم يساعدونك في تشكيل هذه القرارات أو حشد التأييد لها وتقيم العون المباشر عند الحاجة. المجموعة الاستشارية هذه يجب أن تتضمن أناساً ذوي مصلحة مباشرة في نجاح المشروع لأنه يؤثر على عملهم أو مصالحهم. ابحث عن أناسٍ قادرين على جلب ميزانيات ثابتة ومشروعة وجلب أناس آخرين معهم. إن هدفك الواضح هو أن تمهد الطريق لصرف أموالهم بطريقة تتناسب مع الحل الذي تنشده. نشاطات التغيير يمكن أن تشهد موارد زائدة في بادئ الأمر وغالباً ما يكون ذلك بسبب جهل الإدارة، ولكن عند البدء يجدون ميزانياتهم تتآكل وكأن الإدارة العليا تسرق الموارد من أجل مهمات أخرى.

في عالم الميزانيات الملزمة كل ما هو كلاسيكي يتدرب. ميزانيات التدريب موجودة ولكن بدون تفصيلات دقيقة لمحتوى الدورات. إذا استطاع المرء أن يتأكد من أن مواد الدورات ومناهجها بدون برامج أخرى تعكس الرسائل التي ترغب في إقناع الآخرين فيها. إذاً تكون قد ضاعفت من دولارات التغيير لمشروعك.

على سبيل المثال عندما تقدم نهجاً جديداً متسلسلاً من اللوجستيات وقسم التدريب يدير برنامج تصنيع ثم تحاول أن تحصل على واحدة مقحمة في جلسات التصنيع متيحاً لهم إلقاء نظرة على مشروعك الجديد، فإن هذا سيكلفك قليلاً وتكون قد روجت لمشروعك أمام من يهمهم الأمر.

وكذلك، إذا احتاج مشروعك إلى دعم تكنولوجيا المعلوماتية، فإنك

بحاجة لشخص أخصائي بشؤون تكنولوجيا المعلوماتية ضمن فريقك الاستشاري. عندها تمتلك الفرصة لبناء أُلْفَةِ وتلائُم خِطَطِكَ مع خططه أو خططها. ومرة أخرى تتضاعف أموال التغيير. إن عضوية كلا النوعين من الفرق هو عبارة عن لوحة إعلانات للمؤسسة.

عندما تستطيع أن تستقطب الأفضل، فإنك بذلك تقول للمؤسسة إن مشروعك يعتبر هاماً بنظر أولئك العارفين. ابحث عن مزيج من الناس ذوي القدرة والخبرة. الناس المحترفون في مجال العمل سيقدرون قيمة أي شيء تطوره من قبل النوعية المحترفة من أولئك الذين يعطونها رخصتهم أو يخلقونها فعلياً. تحتاج أيضاً إلى الالتزام من جانب الفريق الذي يجب أن يبنى بحرص، والمكان الأفضل للبدء هو بالتخطيط الأولي للبرنامج. كل تغيير يتطلب مساعدين. انتقاء فريق ووضعه في الساحة هو أمر حاسم، حيث يفاقم المخاطرة السياسية بالإضافة إلى فتح الميزانيات ومصادر التأثير. إن عملية التخطيط من أجل التغيير غالباً ما تكون أفضل طريقة لجلب هؤلاء الناس والحصول على التزاماتهم. بالطبع ليس هناك ضمانة بأن محاولاتك بضم الآخرين ستكلل بالنجاح.

قضية

عندما حاول أن يجري التغييرات على عملية التطوير، أدرك بسرعة أن تغييراته لن يكون لها جذور دون تغييرات في نظام الإدارة، ما يعني العمل مع قسم الموارد البشرية HR. في إحدى المرات، حاز قسم الموارد البشرية سمعة عالمية بصفته تجربة متطورة جداً، ولكن بمرور الوقت تراجع النشاط وانحدر الأداء وساءت السمعة والعلاقة مع الإدارة الرئيسية. شكل باول مجموعة من كبار الموظفين وشرح لهم المشكلة. كانت استجابتهم مشجعة. لقد عالجوا المشكلة. عند رؤية ارتباكه، وضعوا قائمة بعدد من الدراسات التي سمحوا بها ومجموعة من القوانين التي أوصوا باعتمادها. وحقيقة أن أياً من هذه التوصيات لم يكن معروفاً على نطاق واسع خارج مجموعتهم، أو أن الناس لم يستخدموها، لم تكن

مشكلتهم. لقد أعطوا مهمة وقد أكملوا مهمتهم. ليس هناك أي شيء يمكن أن يجعلهم يقومون بأشياء بعد ذلك. لم يكن التنفيذ مشكلتهم بكل بساطة (شكراً جزيلاً). هذا القسم مر عبر سلسلة من رؤوساء أقسام الموارد البشرية ونوابهم في غضون السنين التالية؛ الكل يضعف جراء هذا الموقف الدفاعي.

لذا يمتلك فريق التغيير مجموعة رسمية أو غير رسمية ملتزمة بقيادة العملية دائماً. إن امتلاك فريق لا يشكل ضمانة بأنهم لن يدسوا الدسائس خلسة من ورائك. البعض يترك من أجل أسباب مقنعة (يتركون العمل أو المؤسسة) والقيام بذلك هو عنصر رئيسي من خطة مشروعك.

بعض أنواع التعاقب يكون حاسماً. بالنسبة للمشروع ذي التكنولوجيا الرئيسية، يمكن أن يعني ذلك استبقاء شخص ما لعدة سنوات حيث يتوجب أن يكون هناك منفعة كترقية أو مهارة جديدة قيمة أو تعيينات أفضل أو يكون هناك استياء من ذلك. آخرون يتقاعدون بكل بساطة ولكن يظهرون في الاجتماعات، وإنما بقدر قليل من المساهمة. الحفاظ على الفريق متفائلاً ومتحمساً يمكن أن يتحقق فقط عندما يقدم المشروع القيمة للفرد. إن فكرة W.I.F.M التي تعني «ماذا في ذلك من أجلي» تنطبق بذات القدر من القوة على أعضاء الفريق كما تنطبق على الناس الذين تريد منهم أن يتغيروا. الحل الواضح هو أن تبقي على اندماجهم في البرنامج وتحل أوجهاً من المشكلة وتزودهم بمهام ليقوموا بها وأن تعقد اجتماعات منتظمة إلى غير ما هنالك. عندما تقوم بهذا، فمن المهم أن تحاط علماً بالأداء وتساعد الناس الذين يحبون أن يكونوا موضع تقدير. ابحث عن العطايا المرتقبة التي تساعدهم على أن يصلوا لأهدافهم الأدائية. على سبيل المثال، أحد الأنشطة في العمل في مشروع أساسي كان الكشف عن المهارات القيادية الرئيسة. يمكن أن تنجز هذه المهمة بعدة طرق، لكن الطريقة المنتقاة زودت قسم الموارد البشرية بمعلومات كاملة عن كل القادة، وهو شيء طالما كان يطمح إليه.

إن حمل أعضاء فريق تغيير متداخل الصلاحيات على العمل بشكل جماعي يشكل الإنجاز الأعظم لقائد تغيير فاعل. ودون هذا التعاون فإن التغيير المكافئ للتفكير المبطن يمكن أن يحدث. كل شخص يسعى وراء مصالحه الخاصة بغض النظر عن نشاطات الآخرين وربما حتى بالرغم من النشاطات الأخرى تلك. إن تشكيل فريق عمل فعال قد يتطلب فريقاً قائماً على التعاون من خلال اجتماعات الفريق مع عنصر مساعد أو من خلال نشاطات اجتماعية أكثر. إذا كان بناء الفريق مطلوباً، عليك أن تجد خبيراً بذلك وداخل الشركة أو خارجها، لا تتردد في طلب المساعدة لأن الفريق هام جداً وعليك أن لا تستهين به.

إنشاء بنية قيادية:

كيفية صنع القرارات شيء هام. فمجموعتك الحاكمة هي الفريق الذي يتخذ القرارات الأساسية ويحكم في ما إذا كان المشروع ناجحاً أم لا. ربما تكون مجموعة مُشكَّلة بشكل خاص أو لجنة تنفيذية للمؤسسة بكاملها. ربما يكونون قضاة، ولكنهم أيضاً جزء من فريقك ولهم مصلحة في نجاحه. إنهم يشكلون طريقة للحصول على الدعم من الأعلى، مضاعفين بذلك من نتائجك واهتماماتك ومحافظين على مكانتك. إن تشكيل مجموعة كهذه أمر بسيط إذا كان المشروع محورياً لنجاح الشركة. المشاريع الضخمة تجتذب لجان قيادة ضخمة ترفع تقاريرها مباشرة إلى اللجنة التنفيذية، بينما المشاريع الصغيرة عليها أن تصارع من أجل فسحة لها على الهواء airtime. المشاريع الفنية الكبيرة تمتلك لجنة قيادية من أناس فنيين وبضعة مقاعد محجوزة لأعضاء اللجنة التنفيذية. الكبار هم الذين ستكون مجالاتهم الأكثر تأثراً. مهما كانت طبيعة فريق عملك، أغدق الثناء عليهم باستمرار حيال ما يحصل وامنحهم الشعور بأن المشروع تحت السيطرة واحرص على رفع معنوياتهم عندما لا تجري الأمور على ما يرام. باختصار، لا مفاجآت. على كل حال، معرفة من يكون جزءاً من

مجموعتك الحاكمة ليس كافياً. يجب أن تنظر إليهم بهدوء وأن تسأل نفسك عن الدعم الذي يمكن أن تتوقعه. ليس كل القادة متساوين من وجهة نظر صاحب مبادرة التغيير. بناءً على ملاحظات القادة في عملية التغيير، هنالك ثلاثة أنماط أساسية: المشرفون، المحولون، البناة.

الوكلاء أو المشرفون معنيون بالطرق القديمة وتحسينها وهم خبراء ذوو كفاءة ويمكن أن يكونوا من الشباب أو الكبار. إن الإشراف هو توجه عقلي. يمكن أن يكونوا أناساً جيدين ضمن بيئة مستقرة ولكنهم ليسوا بصدد إضرام النار بالعالم. خلال الأزمات يشكلون كارثة، حيث إن حركتهم مقيدة إلى حد بعيد بخبرتهم الذاتية أو خيالهم أو رغبة المؤسسة في اتباعهم. في موقف كهذا يصبحون محاصرين.

سوف يصدمون ويجدون أنه من الصعب صنع القرارات حيث إن العمر يمضي سريعاً. إن استجاباتهم ستكون من نوع تخفيض الكلفة حيث إن هذا امتداد طبيعي للكفاءة. في حالات نادرة يمكن أن يُدْفَعُوا لأن يصبحوا، ولكن هذا نادر جداً. عندما تكون ملازماً لمشرف لا تتوقع الدعم وعليك أن تدرك أنهم سوف يحملون عليك تحت الضغط. إن الحل الأفضل إن لم تستطع الخروج من المهمة هو أن تحاول خلق علاقات بسلسلة من الكفلاء الذين يمكن أن يضعفوا التأثير.

المحولون هم القادة الذين يصنعون القرار الواعي بأن تتحول الشركة بشكل دراماتيكي. ربما لا يعرفون كيف يتعاملون مع التفاصيل ولكنهم سوف يدعمون أولئك الذين يقومون بذلك. هؤلاء هم القادة الحقيقيون للتغيير. مصادر القوة الأكبر لديهم هي القدرة على إنشاء سلم عالٍ ودفع المؤسسة على درجاته نحو الأعلى. حسب نويل تتشي(1)، أحد أفضل المعلمين الروحيين في

(1) Noel Tichy, The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. New York: Harper Business, 1997.

المنطقة، فإن القادة الانتقاليين العظام لديهم القدرة على إعلام المؤسسة بما ستؤول إليه، وهو ما يسميه بـ (وجهة النظر التعليمية). مثل هؤلاء القادة يمضون الكثير من الوقت مع المؤسسة ليطرحوا وجهة نظرهم وليتحققوا من أن الآخرين يشاطرونهم إياها. هؤلاء هم القادة الذين أنت بحاجة إليهم عندما يكون التحول كبيراً جداً وبحاجة إلى قيادة استثنائية. البناة هم محولون ملتزمون في الأوقات المستقرة. فهم يبقون على الضغط ليغيروا ويدعموا موظفي التغيير. في الواقع إنهم بحاجة للكثير من العمل والاهتمام. من المؤكد أن لديهم وجهة نظر عن المؤسسة، ولكن ذلك ينحى لأن يكون امتداداً للحاضر، فضلاً عن رؤية جديدة للمستقبل. هؤلاء القادة يمكن أن يكونوا قادة تحويل أقوياء وملتزمين بحلهم الأوحد.

الحقيقة المجردة هي أن المؤسسات الحديثة ليس فيها مكان للمشرفين، ومع ذلك لا زالوا موجودين. القائد المثالي هو القائد الساعي إلى التحويل، علماً أن الباني ذو قيمة أيضاً في التحولات الأبطأ. بالنسبة لقائد التحويل، ما الذي ينبغي على موظف التغيير أن يتوقع منه أو منها وأن يشجعوا القادة على فعله من أجلهم؟ يجب أن يُقدم إليهم النصح بشكل أساسي والإرشاد والدعم في المواضع الصعبة والمساعدة على اتخاذ القرارات الصعبة والتواصل حول أهمية المشروع أيضاً، إما بشكل مباشر أو من خلال الدعم الواضح والاستمرار في الدعم النشط عندما تظهر أي مشكلات تتعلق بالموارد أو غيرها.

على أي حال، فإن القيادة لا تتألف من قائد واحد قوي فقط، وإنما مجموعة من القادة، بدءاً باللجنة التنفيذية. عندما يكون هناك خلل وظيفي في الفريق الأعلى فإن المشروع يكون في خطر شديد. يعبر الخلل الوظيفي عادة عن نفسه في القرارات السياسية، وانعدام التعاون وإحباط أي مسعى تعاوني. وحيث إن معظم المبادرات متداخلة وظيفياً اليوم، فإن ذلك يمكن أن يكون مهلكاً. عندما تواجه فريقاً من هذا النوع ومشروعك عالي الجودة، يكون لديك

مشكلة رئيسة. الحل هو التأكد من تزويد الفريق ببدائل ثم دفعه نحو اتخاذ القرارات. عندما تسمح لهم باتخاذ قرار أساسي نيابة عنك لأنهم لا يستطيعون الموافقة، تكون قد عرضت نفسك للانتقاد والتهجم إلى حد بعيد.

ثورة متواصلة من التغيير

كيف نميز قائد التحويل:

- يعمل قادة التحويل مع اليد التي مُدت إليهم. لا يتذمرون لكون الأمور أصبحت مختلفة، إنّما وبكل بساطة يتكيفون مع العمل. في الواقع إن القائد التحولي الحقيقي قد ينشط ويبتهج أمام التحديات.
- إن القادة من هذا القبيل واثقون بأنفسهم وهم مدركون حجمهم ولديهم إحساس عميق بقيمتهم الحقيقية.
- لديهم وجهة نظر تعليمية شخصية ورؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به.
- الشعار هو «من يُعَلِّمْ يَتَعَلَّمْ». يقضي قادة التحويل الكثير من الوقت لإيصال وجهة نظرهم التعليمية لكل شخص.
- هم يضعون معايير عالية للمؤسسة ويحثون على تحقيقها.

تطوير خطة مشروع والالتزام بها:

مبادرات التغيير هي مشاريع مرهونة بنفس المنطق كأي نشاط إداري آخر. مما لا شك فيه أن خطة كاملة يجب وضعها بما يتناسب وحجم وتعقيد متطلبات المشروع. الميزانيات والمسؤوليات والناس والتوقيتات والاعتمادات يجب أن تُوضح بدقة. خطة المشروع نفسها يجب أن يكون لها هدف محدد وليس مجرد سلسلة من الأفعال. بدون هذا التركيز على النتائج من السهل أن تغدو غارقاً في التفصيلات. في البرامج الضخمة بشكل خاص والمعقدة ينبغي إنشاء مكتب برامج ليضع مساراً للنشاط الجاري. المصدر الموثوق هو حصن كبير من أنظمة المعلومات مثل برنامج الـ ERP حيث مئات الناس يعملون في عشرات المواقع.

فعلى سبيل المثال في الحصن الرئيسي للـ ERP في شركة تأمين ما يعمل

مائة وخمسون شخصاً ضمن عشرين فريقاً في ثلاثين مشروعاً تراوح من تكنولوجيا المعلوماتية إلى الموارد البشرية إلى المالية والعمليات وتؤثر على حياة خمسة آلاف شخص. كان البرنامج كبيراً جداً وسياسياً وكان له مسؤوله الخاص عن الموارد البشرية المهتم بعمل الفريق والقضايا الوظيفية والصدامات الشخصية. الدمج والخصخصة وحيادية المصالح يمكن أن تكون على ذات المستوى من التعقيد. عندما تسلك هذا الطريق اختر مدير مشروعك بعناية. سيجد مدير مشروعك أن مشكلته الأكبر تكمن في الحصول على المصادر، وخاصة الناس الجيدين. هذا سيخلق صراعاً في المؤسسة مع الرؤساء. عندما يكون للمشروع حكومة ضعيفة أو فريق تغيير ضعيف سيشعر مدير المشروع بالافتقار إلى الدعم، وربما لا يتطرق للمشاكل الأساسية إلاَّ متأخراً. على العكس، أنت لا تريد مدير مشروع يخلق لك مشاكل أكثر من التي يحلها. يمكن أن يشكل ذلك مشكلة معينة حيث تكون وتيرة المقاومة السلبية مرتفعة والناس يسعون لتدمير المشاريع. هنا، المدير غير الواعي سياسياً يمكن أن يخلق مشكلة حقيقية.

تحديد المشكلة:

تحتاج المراحل المبكرة لأي مشروع تغيير بارز لجمع بعض المعلومات والإيضاحات حول القضايا. المشكلة ليست دائماً كما تبدو ظاهرياً وقضايا التغيير عادة ما تكون أكثر تعقيداً. لقد طُلب منك أن تقدم طريقة جديدة في العمل (مثل بول) والقضايا الفنية بسيطة جداً، وطلب منك أن تجعل التغيير نفسه يبدو بسيطاً. كلنا عقلانيون. ببساطة، أوضح أن القيادة العليا تريدنا أن نعمل بهذه الطريقة الآن وكل شيء سيكون على ما يرام. خطأ! ربما تكون المؤسسة قد تعرضت لسيل من مبادرات التغيير، أو ربما لم يسبق لها أن شهدت أي تغييرٍ من قبل. ربما تقبل ثقافتها الأفكار الجديدة، وربما تكون سلبية ومقاومة للتغيير. إن لم تتفهم هؤلاء الناس والثقافة التي تتعامل معها،

ستجد نفسك أمام مشكلة أساسية. هنالك ثلاثة أسئلة أساسية يجب أن تطرحها:

- ما مدى استعداد المؤسسة للتغيير؟
- ما هي الثقافة؟
- من هم الجمهور؟

ما مدى استعداد المؤسسة للتغيير؟

هناك نوعان من الأسئلة عن جاهزية التغيير. الأول يركز على بعض القضايا البسيطة المتعلقة بالقدرة على التغيير. ما مدى رغبة الناس بالتغيير؟ ما مهارات التغيير الموجودة؟ ما هي نشاطات التغيير التي تُعدُّ المؤسسة قادرةً على القيام بها؟ (زعم أحد الزبائن أن مؤسستنا تستطيع أن تتغير في السنوات ذات الأرقام المفردة). النقطة الهامة خلف هذا الادعاء الطريف كانت أن كل المؤسسات لديها القدرة على التغيير وتحتاج لفترات من الهدوء للاستيعاب والاندماج. ما مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع التغيير؟ في حال المؤسسات النفعية الكبيرة، كان الجواب الأشمل من المؤسسة هو أن القيادة العليا كانت غير قادرة على التغيير، غير قادرة على تصور تغيير، ولم يكن لديها أي دعم في المؤسسة! نقطة البداية لهذا التغيير كانت تتطرق لهذه القضية بوضوح. حيثما يتم تحري طاقة منخفضة، يحتاج صاحب مبادرة التغيير لبناء المهارات وإيضاح الأولويات، أو تغيير الاستراتيجية نحو بناء قدر من الدعم المبكر في المؤسسة.

النمط الثاني من استمارة الاستعداد للتغيير هو أقرب قليلاً لتقييم الثقافة. «القدرة على التغيير والتحول» هي عبارة عن استبيان من 60 سؤالاً يستخدم من قبل برايس ووتر هاوس كوبرز لتقييم مستوى مقاومة التغيير. نوعية الأسئلة المطروحة تركز على قضايا مثل التعاون المتداخل الوظائف، درجة مكافحة الحرائق، مقدار السلطة أو الصلاحيات التي يمتلكها الناس، وضوح الاتجاه

obeikandl.com

الاستراتيجي، وغير ذلك. النتائج تعطي صاحب مبادرة التغيير شعوراً بمستوى الجهود المبذولة. على سبيل المثال، إذا ما قال الناس بأن التعاون المتداخل الوظائف في حدوده الدنيا وأن المشروع يشتمل على قدر كبير من التحسين على صعيد الأداء، عندئذ يكون هنالك بعض الشروط المسبقة الواضحة بخصوص بناء الفرق التي ينبغي تلبيتها. استبيان الاستعداد للتغيير يمكن إجراؤه بصيغة كمِّيَّة أو من خلال مجموعات التركيز، الخيار عائد إليك. الشيء الذي لن يقوم به تقييم استعداد التغيير هو إخبارك كيف تتابع.

ما هي الثقافة؟

من الشائع جداً بالنسبة للمؤسسات أن تقوم بتقييمات ثقافية تفصيلية دون أن تقوم بعدها بأي شيء حيال هذه التقييمات. تقرير عالم النفس يرقد على مكتب المدير التنفيذي أو يُناقَشْ بحكمة من قبل اللجنة التنفيذية ولا يسهم بأي شيء من المناقشة باستثناء إعطاء موافقة على ما كان كل شخص يعرفه في المقام الأول. مثل هذه الاستبيانات تعد ذات أهمية بالغة للإدارات الجديدة التي تحل على المؤسسات الأقدم. جزء من السبب وراء هذا النقص في الاستخدام هو أن الفني الذي يقوم بإجراء استبيان الثقافة نادراً ما يكون هو الشخص الذي ينفذ التغيير، وصاحب مبادرة التغيير حتى في حالات أكثر ندرة يمتلك المهارات لتفسير الاستبيان. مع ذلك، هنالك قيمة في هذا النوع من التحليل على مستوى عالٍ. من بين الكثير من التصنيفات يمكننا أن نتعرف إلى أربع ثقافات رئيسية: السلطة، الدور، الدعم والإنجاز. إنها تشكل نقاط بداية مختلفة للتغيير. كل منها سيوفر حوافز مختلفة بالنسبة لك للتحرك، أساطير بإمكانك التعويل عليها أو استبدالها؛ طقوس بوسعك تجميدها أو إطلاقها، شبكات اجتماعية بإمكانك الموافقة عليها، أو أبطال بإمكانك استخدامهم أو تطويرهم.

ثقافات السلطة:

ثقافات السلطة هي عبارة عن بيئات أوامر وسيطرة كلاسيكية، تدار بطريقة

عشوائية، غالباً من قبل أشخاص يتسمون بحب السلطة يلجأون إلى السيطرة على الموارد لإرضاء أو إحباط الآخرين أو السيطرة على سلوكهم. السلطة في المؤسسة مرتبطة بالمنصب في تسلسل هرمي، والناس ينظرون إلى القيادة على أنها المشيئة في إعطاء الثواب أو العقاب. المرؤوسون القانعون يكونون سعداء بنهج المكافآت والعقاب ويحبذون أن يكونوا على ارتباط مع قائد قوي؛ أمّا غير المقتنعين فلا يجدون سبيلاً أمامهم سوى المغادرة. إذا كانت هذه المؤسسة هي المؤسسة التي ستقوم بإطلاق مبادرتك من خلالها، إذاً من الأجدى لك أن تضع القيادة إجمالاً جانباً وتقوم بترتيب المكافآت والعقوبات. يجب أن يكون جدول أعمالهم هم، لا جدول أعمالك أنت، وأن يتم شرح ذلك بطريقة بسيطة وواضحة. إذا ما تم استخدام السلطة بطريقة لطيفة معتدلة، فهذه ستكون ثقافة أبوية بنزاهة متأصلة في صلب الأنظمة وإحساس بالالتزام. في الثقافات القديمة جداً من هذا النوع، على غرار الكثير من الشركات الأمريكية العملاقة، أيام الثمانينيات وما قبل، القواعد الداخلية وشبكات السلامة لمنع إساءة استخدام السلطة قد تخلق عائقاً هائلاً في وجه التغيير. كسر دائرة هذا المثبط قد يتطلب عنفاً تحت السيطرة، وربما تخفيضاً كبيراً في عدد الموظفين يودي بالولاءات القديمة.

حيث النقابات تلطف من سلطة القيادة، فإن المؤسسة قد تعبر عن مقاومتها بطرق سلبية، استجابات نقابية ناشطة، انتظار نهاية القادة الكبار. هذه ربما من أصعب المؤسسات تحويلاً، والصعوبة تتفاقم أكثر فأكثر إذا ما انضمت أعداد كبيرة من كوادر الإدارة والكوادر الاختصاصية أيضاً إلى النقابات من خلال مجموعاتهم المهنية. حيث يحمي التشريع النقابة ولا يفسح أي مجال أمام الطرق والأساليب القسرية، الطريق الوحيد يكون من خلال المشاركة. الهدف هنا يتمثل في تحديد قادة الرأي وإشراكهم في رسم المستقبل. إذا ما قبلوا بذلك لأن خواتيم الأمور بيدهم، إذاً فهنالك فرصة طيبة بأن يتبعهم عامة الموظفين.

ثقافات الدور:

ثقافات الدور تشمل البيروقراطيات الكلاسيكية، حيث تحدد أوصاف العمل الدور بتفصيل دقيق غالباً. السلطة تعود للدور وليس للفرد. ثقافة الدور يمكن أن تكون رداً على منع إساءة استخدام السلطة، أو مثلها مثل كثير من أشكال الحكومة، تكون في مكانها المناسب منذ البداية. هذا هو عالم النظام والعقلانية والترابط. هذا هو العالم الذي يجري فيه تحديد المهام والواجبات والمكافآت بدقة وكأنها عقد. نقطة البداية الواضحة للتغيير والمكافآت وإشراك الناس في تغييرها، هي أمر حاسم. ولكن تذكر، أن أوصاف العمل لشخص ما هي بمثابة عقد استخدام. إذا ما بدأت بتفكيك النظام برمته، فسوف تهدد الجميع وسوف تواجه بمقاومة عارمة. تغيير الأنظمة الكبيرة من هذا النوع يمكن أن يستغرق سنوات كثيرة، لا سيما إذا ما كانت تؤدي خدمة حيوية ما، والموظفون قد طوروا عقلية نظام الإعانات الحكومي entitlement. هذه الأنظمة تحصر وتختصر الطريق إلى الإبداع والمبدعين ونادراً ما يتم الوثوق بأصحاب المستويات الدنيا. هذا الحرمان من الحقوق والمزايا يؤكد على الناس ذوي العقلية من 9 إلى 5؛ وعندما تغدو القيود أكثر انتشاراً، يتوقف الناس عن القيام بالمبادرة ويتوجب على النظام وضع أنظمة أكثر صرامة موضع التطبيق لتفعيل السيطرة.

ثقافات الدعم:

في ثقافة الدعم، يعاون الناس بعضهم البعض في أمور تتخطى ما هو مطلوب؛ فهم يتواصلون كثيراً بشأن العمل والهموم الشخصية. ويشكل الاهتمام والتعاون والتعايش بيسر وسهولة والانسجام أموراً هامة. الناس تهتم بالمؤسسة، والمؤسسة تعنى بهم. الناس تقيم الانسجام، تتجنب المواجهة، وتقييم بعضها البعض ككائنات إنسانية. هذا غالباً ما يشاهد في المجموعات الصغيرة، لكنه قد يجد صداه في مجالات تتسم بالعناية والرعاية كما بالمجال الطبي. إحداث التغيير هنا يتطلب احترام نهج الإجماع، مهما تمت المبالغة في تقييمه. في الحقيقة، في

بعض المؤسسات فإن عملية الإجماع يمكن أن تكون قد أُفْسِدَتْ وآلت إلى أسلوب عرقلةٍ وإيقاف. مرة أخرى عليك بالبحث عن قادة الرأي من حملة الشعلة، استقطبهم إلى جانبك وأوكل إليهم مهمة إعادة لم شمل المؤسسة.

ثقافات الإنجاز:

هذه المؤسسات تدار من خلال إحساس بهدف مشترك مستند إلى حافز نوعي جوهري، أكثر منه إلى مبدأ الثواب والعقاب. إنه عالم ذو طاقة عالية، إحساس بالإلحاحية والسلطة متأصل من خلال الخبرة والإسهام الفردي في الرؤية. الناس تُمْنَحْ سلطة وصلاحية معينة على كافة المستويات وأقنية التواصل تكون مفتوحة أمامها. من الواضح هنا أنه على التغيير أن يبدأ بالرؤية، التي هي بمثابة النبراس الهادي. إن نقص الوضوح هنا يمكن أن يؤدي إلى الارتباك والتشويش. تعديل الرؤية سيتطلب إشراك الكثير من الناس لضمان تقبلها.

في بعض الثقافات، تكون الرؤية معتمدة على الزبون، والسبيل إلى تغيير مثل هذه المؤسسة يتمثل في إظهار كيف تغير الزبون وقيادة استراتيجيات العمل الجديد من السوق.

معظم المؤسسات هي هجائن هذه الثقافات الأربع، والتفكير من خلال التفاعل في ما بينها يمكن أن يكون تثقيفياً وتنويرياً إلى أبعد الحدود. إنه ليس بالأمر المستغرب بالنسبة لثقافات الدور أن يكون لديها قادة سلطة منصبَّة عليها إذا ما كان المساهمون الخارجيون يتطلعون إلى فرض التغيير على بيروقراطية مقاومة. هذا يُنشئ ديناميكيَّة بحد ذاتها عندما تقاوم المؤسسة وتنتظر رحيل القائد. في هذه الأثناء، يغدو القائد أكثر عدوانية وقسوة، وقد يعمد إلى تعليق أسباب إحباطه وإخفاقه على شماعة التقارير المباشرة لفشله الواضح في التعامل مع المؤسسة. هذا قد يؤدي إلى حالة من الارتباك في القيادة العليا بعد أن يصبح المدراء التنفيذيون معزولين عن المؤسسة. من وجهة نظر صاحب مبادرة التغيير، فإن الرقباء الأوليين في مثل هذه المؤسسات هم من يدير من الجيش

وسلك الضباط عاجز عن إدارة عمليات الجيش يوماً بيوم. التغيير يجب أن يعترف بالقيادة العليا، لكن الرقباء هم من يحمل لواء العمل الفعلي.

أكبر مشاكل التغيير قد تنشأ عندما يهدف التغيير إلى تغيير الثقافة ذاتها، وإلى الإخلال بالتوازن بين هذه الثقافات الأربع. تحويل مؤسسة الدور role organization إلى مؤسسة قوامها الإنجاز، يعد إنجازاً هائلاً بحد ذاته. قد يكون بوسعك تنفيذ أجزاء صغيرة، لكنه سيكون تحدياً كبيراً.

إضافة لما سبق، هنالك مظاهر ثقافية أخرى. الثقافات الوطنية تختلف[2] والمجموعات المهنية، المهندسون والمحاسبون والممرضون والأطباء والمستشارون، جميعهم لهم مواقف تنشأ عن أنماط العمل الذي يقومون به والتقاليد المتأصلة بعمق لمهنهم.

الطبقات الاجتماعية:

الطبقة العاملة، الطبقة المتوسطة، وهلم جرّاً، مُهمة بشكل واضح في بلدان مثل المملكة المتحدة. كل من هذه الطبقات وغيرها يمكن أن تنبئ عن التغيير. بمواجهة دراسة استبيانية ثقافية، اسأل نفسك ما العمل الذي يمكن أن تقودك إليه، وكيف ستعدل إستراتيجيتك.

من هو الجمهور؟

من الأهمية بمكان أن تحدد جمهورك. إذا لم تكن تعرف إلى من تتحدث وتشرك في عملية التغيير، لا يمكن لمشروعك أن يلاقي النجاح. بدون مثل

(2) Fons Trompenaars, Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, Barr Ridge, IL; Irwin Professional Publishing, 1994; Charles Hampden - Turner and Alfons Trompenaars, The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and The Nethrlands, New York: Currency.
Doubleday, 1993.

هذه المعرفة ستجد نفسك تطبق حلولاً غير عملية وتسهم في هدر الموارد في أحسن الحالات، وإثارة المقاومة في أسوئها. مثل هذا التقسيم هو بالطبع جيد بقدر الخيال الكامن وراءه. على غرار بحث السوق، الذي هو أقرب نظير له، فإن التقسيمات التبسيطية ستعطي حلولاً تبسيطية. يمكن تصنيف العاملين بطرق كثيرة مختلفة، من خلال المهام التي ينجزونها، أو من خلال الوظيفة، الديموقراطيات الكلاسيكية، الدور التنظيمي، الجغرافيا، التصنيف المهني، المواقف، الإقناع الثقافي، أو القدرة الترويجية. استخدام أية وسيلة توفر لك المجال للتعرف إلى طريقة تفكيرهم وماذا يفعلون. إحدى المجموعات على سبيل المثال قد تكون مكونة من قادة الرأي الذين قد تنتقي منهم لمعاملتهم معاملة خاصة.

إحدى نتائج هذا التحليل تتمثل في تحديد الحجوم النسبية للمجموعات. بالعمل مع مئات كثيرة من النماذج لشركة خدمات مهنية، التوجه كان إمّا لجمعها بلا تمييز أو بتقسيمها إلى مجموعات حسب المهارة. الخيار الأكثر تثقيفاً وتنويراً بكثير تمثل بتصنيفها استناداً إلى نوع الزبون، الأمر الذي أظهر الكثير من الاختلافات في الطرق التي يتوجب عليهم العمل من خلالها. فجأة، كان من الواضح أن المهارات الأكثر تطوراً هي المهارات المطلوبة فقط، على المدى القصير، من قبل حفنة صغيرة جداً من الشركاء وكادرهم. هذا كان يعني أن البرنامج يمكن أن يُصمم على قياس أحجام أصغر من الجمهور، مبتعدين عن التدريب الجماعي، ومحددين العمل بدقة وفاعلية أكبر وتوفير الكثير من الدولارات في مجال نفقات التدريب، تذكَّر، في التغيير كما في التسويق، السلعة المصممة لتناسب جميع القياسات وجميع الأذواق، لن تناسب أحداً. قضاء الوقت في فهم الجمهور لن يذهب هدراً على الإطلاق.

ديناميكيات التغيير:

هناك أنماط تعتمد عليها المؤسسات والأشخاص عند اقتباس التغيير ولا

يمكن أن نعتبر أياً من هذه الأنماط أنه نمط كامل لا نقص فيه؛ ومع ذلك، فإنها تحمل كثيراً من الحقيقة التي تجعلها جديرة بالتأمل. رغم أنها لا تقدم نماذج تعطي معلومات مباشرة تساعدنا في تغيير المؤسسة، إلاّ أنها تساعد في فهم ديناميكيات ما يحدث، ولا شك بأن الناس يشعرون بانتشار التغيير طيلة الوقت، فالولع ينتشر من المراكز الخاصة وسرعان ما يتعلق به كل مراهق. ويتجاوب الناس مع التغيير على المستوى الفردي بطرق تنبؤية يعرفها اختصاصيو علم النفس جيداً. مهما كانت طريقة تفكيرك فإنك ستتبع هذا النمط، فالناس يتقبلون الأفكار الجديدة بطرق مختلفة، وعليك أن تدرك ذلك جيداً.

هناك ثلاثة أنماط مهمة هي:

- دورة التفجع الكلاسيكية.
- استيعاب الفكرة.
- انتشار الفكرة عبر المؤسسات الكبيرة.

دورة (تعاقب) التفجع الكلاسيكية:

أصبحت الدكتورة إليزابيث كوبلر روس معلمة الحزن المشهود لها بكتابها الشهير «الموت والاحتضار»(3) والذي أتبعته بنصوص أخرى متعددة حول الموضوع نفسه. قد نبدو متطرفين قليلاً عندما نتبنى أفكاراً من أدب الموت والموتى لتوضيح التجاوب مع التغيير، ولكن البحث يشير إلى فقدان الهوية وتقدير الذات اللذين يمكن أن يصحبا التغيير في مكان العمل.

لَخَّصت إليزابيث عملية المراحل الخمس التي يتبعها الناس عندما يُواجَهُون بتشخيص مرضٍ ميؤوسٍ منه:

1. الإنكار.

---

(3) Elisabeth Kubler - Ross, On Death and Drying. New York: Scribner. 1969.

2. الغضب والامتعاض.

3. المهادنة.

4. الكآبة.

5. القبول.

1 ـ **الإنكار**: لدى سماع التشخيص يكون رد فعل المريض مصحوباً بصدمة «لا لست أنا» ففي عالم العمل الأكثر شعوراً بالسلامة يمكن أن يستغرق الرفض أو الإنكار مدة طويلة ويمكن أن تشارك بهذا الرفض مجموعات كبيرة من الناس ما يؤدي إلى رفض من نوع سلبي.

2 ـ **الغضب والامتعاض**: «لماذا أنا» إنه السؤال الذي يسأل الآن، «لماذا زوجي وطفلي» ويكون اللوم هنا موجهاً ضد الطبيب والممرضات والإله، ويعتبر جزءاً من هذه المرحلة وينبغي لهذه الصرخة أن تُقبل. حاول أن لا تحكم على هذه المرحلة بشكل قاسٍ، فملاحظات مثل «إسحب جواربك إلى الأعلى» أو «ادفع أو قاوم» نادراً ما تكون مساعدة. وهنا في عالم العمل نشاهد المقاومة العظمى حيث يقاوم الناس مخططات التغيير أو يبقى لتخفيض عدد الموظفين أو إعادة تنسيق العمل تأثير عاطفي قوي.

3 ـ **المهادنة**: «حسنٌ، أنا. . . ولكن إذا استطعت أن تمنحني خمس سنوات فقط، يا إلهي، أنا سوف. . .» المساومات من هذا النوع سوف تحدث في عالم العمل التجاري حيث يسعى الناس أو الجماعات إلى إلغاء القرار الماضي، وهذا ما يدعوه كوبلر روس بـ «مرحلة الهدنة المؤقتة».

4 ـ **الكآبة**: الآن يقول الشخص «نعم أنا» بشجاعة كافية للاعتراف بما يحدث. وهذا الإقرار يؤدي إلى الكآبة. . ففي عالم التغيير يمكن أن يؤدي ذلك إلى الإذعان بشكل سلبي وإلى فقدان الاهتمام.

5 ـ **القبول**: هذا وقت مواجهة الموت بهدوء. وغالباً ما يكون هذا وقتاً

عصبياً بالنسبة للأسرة باعتبار أن المريض يميل إلى الانسحاب أو الانكفاء الذاتي، فالزملاء في العمل يفعلون الشيء نفسه ويصبحون قليلي التواصل، وغالباً ما تتابع الأسرة أو مجموعات العمل جميع المراحل مع المريض. وتشاهد دورة التفجع والندب في المواقف التي يجري فيها خفض عدد الموظفين أو حالات من الانهيار والتداعي الشديد على صعيد العمل.

استيعاب الفكرة:

هنالك خمس مراحل للنمط الذي يستوعب فيه الناس الفكرة:

- الجهل.
- الإدراك.
- القبول.
- التطبيق.
- الدمج.

الجهل: هو الحالة التي ترغب في طردها. والإدراك هو جعلهم يعترفون على الأقل بأنهم سمعوا بها. فالقبول يعني أنهم يعتقدون أنها فكرة جيدة لكنهم لم ولن يجدوا من الضروري القيام بأي شيء حيالها. والتطبيق يعني أنهم حاولوا بها وربما حصلوا على خبرة جيدة، لكنهم لا يريدون تجريبها مرة أخرى. أمّا الدمج فيعني أنهم استوعبوها وأنها باتت الآن جزءاً من الكيفية التي يقومون بإنجاز أمورهم من خلالها. يستطيعون التوقف عند أي نقطة في الطريق إليها. «فالجهل نعمة أحياناً» وما قيل فيه كفاية.

الإدراك: هو المكان الذي تأخذك إليه معظم برامج التواصل والتي تغادرك عندها معظم برامج التغيير القديمة الطراز. والفكرة هي أنك طالما سمعت بها، فينبغي أن تكون مقتنعاً بقيمتها وبشكل تلقائي عليك دمجها في حياتك اليومية. هنالك بصيص من الأمل.

وهنا تتجلى المقاومة، لا سيما عندما يقودك الإدراك الأولي إلى الاعتقاد «بأنني إذا ما اتبعت ذلك سأخسر، أو عليَّ أو أبذل كثيراً من الجهد». وهذا أفضل وقت لتقضي فيه على الفكرة وباعتبار أن هذا أيضاً يمثل ذروة الجهد من قبل الكثير من إدارات التغيير التي تدع الفكرة تتدبر نفسها بنفسها. يمكن لعملية القتل أن تكون سهلة.

القبول: يكون القبول مخادعاً حقاً «نعم أنا أفهم حقاً وأتقبل كل شيءٍ أخبرتني به، لكن ليس لديّ النية أو القدرة لأفعل شيئاً بشأنه. وربما أعتقد أنه سيكسبني نقوداً أكثر، ولكن هذا دخل حامل الأسهم وليس أنا». يرتبط القبول بالإذعان والانقياد. «بالتأكيد سأفعل ذلك إذا كنت حقاً تريدني أن أفعل ذلك، ولكن فقط لأنك أنت». فهذا النوع من الإذعان على مضض الذي يفتقر إلى العمق. «بالتأكيد سأفعل ذلك الشيء لكن دعني أثبت ذلك».

الإذعان المنطوي على ضغينة شائع جداً في المؤسسات ذات المقاومة السلبية لأن قولهم بأنهم يحبون لا يعني أنهم يعنون ما يقولون.

التطبيق: يمكن للتطبيق أن يشهد أن مبادرتك للتغيير قد توقف كلياً. «حسناً، لقد جربتها وأعتقد أنها تصلح نوعاً ما، ولكن هناك الكثير من الطرق التي بوسعي أن أُحَسِّنَهَا من خلالها، أو أشياء لا تقوم بها. أعتقد أن لها طاقة كامنة محدودة وربما يمكنك أن تُعيدها إلى لوحة الرسم، نادراً ما تحصل عليها. «آه كيف يمكنني أن أحيا بدونها؟»».

الدمج: الدمج صعب حقاً من الناحية العاطفية ـ إذا فكّرنا بأداة أو عامل التغيير!

حسنٌ، كنت أقوم بهذه الأشياء بطريقة ما لبعض الوقت. نسيت أين سمعت عنها. لكنني طورتها كثيراً عما كانت عليه في الأصل. بالرغم من أنها ما زالت على حالها. دعني أحدثك عنها. أحد أفراد فرقة المتحمسين قد ولد. لا تتوقع سماع كلمات الشكر، ولا تنتظر عبارات التقدير والعرفان. إذا ما أديت

عملك على أكمل وجه، فسوف يجيرونه لمصلحتهم بالكامل، بحيث يبدو وكأنه عملهم هم أو فكرتهم بالذات. إذا لم تتمكن من التماشي مع هذه الحقيقة، فأنت تخوض لعبة خاسرة. إن تحريك الناس في هذا الاتجاه عمل صعب يتطلب التزاماً كاملاً وانخراطاً عقلياً في هذه العملية. إذا قاوم أي شخص، فإنه يقاوم باعتبار أن لديه سبباً للمقاومة. المقاومة هي صديقك في الحقيقة. إذا قاوم هؤلاء بشكل فعال، فهذا لأنك أنجزت شيئاً مهماً. عليك أن تكون متنبهاً لهذه المقاومة طيلة الوقت وأن تفكر بها دائماً.

اعتمد طريقة تحليل جذرية للأسباب، بدءاً من السبب الظاهري إلى الأسباب الأعمق. في برامج تحسين النوعية، تجد السبب الحقيقي، بعد أن يكون السؤال «لماذا» قد أُثير، وربما لنحو ست مرات. حسناً، إذا كان الأمر كذلك، لماذا؟ لا تسلم أبداً بصحة الأسباب الظاهرية. إقناع شخص ما بالموافقة على فكرة، هو شيء قريب ممّا يسمى بالتنفيس أو التطهير. في اللحظة التي نصبح فيها بالغين، فهذا يعني أنه نادراً ما نصادف شيئاً جديداً، وعادة ما نقوم باستبدال فكرة بدلاً من الأخرى. ولكي نجد فسحة للفكرة الجديدة، علينا أن نقوم بعملية حذف وتكييف، أو نقل الفكرة القديمة إلى مكان آخر. هذا ما يعرف بعملية التطهير. وفي حالة أحد أفراد فرقة المتحمسين، يكون التطهير على كلا طرفي المسألة الجدلية.

افترض أنّه لديك فكرة جديدة فكرت بها ملياً ووجدت أنها حقيقة عظيمة شاملة. سرعان ما ستشعر بالإثارة وتبدأ بترويجها، ثمَّ تنتقل لاستثارة الوعي والإدراك، وستجد أن بعض الناس يعارضون في البداية، ولكن أساساً سيوافق كل شخص عليها. تدفع الناس لقبولها وتعمل من أجل ذلك. ويوافق كل فرد في النهاية على أن هذه الفكرة هي الجواب المنتظر. ولكن من يقومون بشيء ما حيال هذه الفكرة هم قلة من الناس لا يتجاوزون الاثنين. لماذا؟. . . هل لأن البقية حمقى وعنيدون؟. . . أبداً.

تلك الطريق تبدو محزنة ومثبطة للعزائم، ولهذا فإن مقاومة أولئك تدعوك لفعل شيء ما حيال قضية حقيقية حديثة. إن مناقشة السبب الجذري لذلك يبين أنه على الرغم من أن الفكرة صائبة، وربما أصبحت يوماً ما صائبة عالمياً، فهي تصح فقط في بعض الحالات. إنها سابقة لأوانها، ولا يوجد شعور بحاجتها الملحّة المباشرة، الحل يكون بالاستمرار في التدريب وتطوير الفكرة. عليك أن تسلم بالقضية الملائمة للوقت وتعطي الآخرين فترة خيارات، حتى يصبح للفكرة رواجٌ في سوقهم الخاص. على النقيض من ذلك، عندما يخف الضغط، يصبح هؤلاء المعارضون أكثر رغبة في تبني الفكرة، بعد أن كانوا قبل المناقشة يشعرون بالغضب والحسرة والامتعاض والاستغلال، فالتغيير قاسٍ على العواطف.

انتشار الفكرة من خلال المؤسسة الكبيرة:

هناك تقدم واضح على صعيد تغلغل الأفكار في مجتمع ما. لا بد أن تكون قد سمعت بفكرة القادة والتابعين والمتخلفين، إنها وصفية، ولكنها لا ترشدنا كثيراً لفعل ما ينبغي أن نفعله، وربما صادفت أفكاراً تنبؤيةً تنص على أن 2٪ من المتخلفين يقولون نعم لأي شيء، و20٪ يتقبلون الفكرة على الفور، و50٪ يأخذون بها. أما البقية فلن يعيرونها بالاً. لكن لكي تفهم حقاً، عليك أن تؤالف وتجمع ما بين كافة هذه النثار.

أولاً، وبالعودة إلى عالم تسويق القادة والتابعين والمتخلفين، نقول بأنَّه عندما كان معهد الأبحاث في ستاندفورك منذ الكثير من السنوات يبحث عن تشكيلة واسعة من المنتجات، تحديثات الفكرة في الولايات المتحدة، نجد أن الأفكار قد اقتبست من قبل نحو خمسة بالمئة من السكان، حيث تهيأ هؤلاء ليعيشوا على حافة الخطر. على سبيل المثال: هواة الكومبيوتر المستعدون لتبني شيفرة بيتا غير مثبتة علمياً ليحصلوا على أحدث البرامج أولاً. ويلحق بهؤلاء خمسة عشر بالمئة آخرون. ففي عالم الكومبيوتر، يكون هؤلاء من المستخدمين

الكثر المتلهفين لتحقيق نسبة إنتاجية عالية بشيفرة أو تجربة حديثة. وبهذا يكون مجموع هؤلاء 20٪. وهنا يكون لدى هؤلاء فكرة ثابتة والتي ربما تتطور أو تبقى ضمن حدودها. دليل آخر يشير إلى أن هناك شيئاً قد حدث يدفع للقبول ـ وبالتدريج ـ يتبناها العالم بأسره، باستثناء فئة من المعارضين الذين يفضلون الطرق القديمة. نضيف إلى ذلك فكرة قدمت من قبل الدكتور «آرثر» التي عندما حظيت بقبول بلغ 60٪ أصبحت اقتصاديات الأفكار القديمة وطرقها غير معمول بها. وبهذا يصبح المنحى القديم نشاطاً تمارسه القلة. ربما يكون عنصر الحنين تماماً كأجهزة هواتف البكاليت السوداء والتي تعتبر الآن قضية مرتبطة بكونها سلعة فاخرة متميزة.

مثال خاص على عرض «البيتل» Beetle سيساعدنا في توضيح هذه العملية. فعندما عادت الـ «جي. آي. إس» GIS من أوروبا وقدمت الفولكس ڤاغن في أمريكا، كان مفهوم السيارة الصغيرة فكرة جديدة تماماً بالنسبة للثقافة الأمريكية وكانت مجرد فكرة بسيطة. وافق عليها نحو 5٪ من السكان، وسرعان ما راجت هذه الفكرة لتصبح السيارات الصغيرة أمراً ممتعاً، وأحضر المستوردون الأوروبيون آلياتهم المختلفة بأشكالها وأحجامها لتجتذب شرائح مختلفة من الناس. وشيئاً فشيئاً ارتفع عدد مؤيدي اقتناء السيارات الصغيرة ليصبح 20٪ قياساً لمجموع مشتري أنماط السيارات الأمريكية التقليدية، التي بقيت غير متأثرة، بل ومزدرية لهذه الآليات الصغيرة. وبعد ذلك حدثت أزمة النفط سنة 1972. وفجأة سرعان ما أقلع الأسطول الأمريكي عن التفكير بتصميم آليات شبيهة بالزوارق. وعاد الحنين إلى السيارات المستعملة من موديلات 1917 ـ 1930 وأسواق معدات السيارات إلى جانب انتعاشات شهدتها موديلات فترة الخمسينيات.

فَكِّرْ بتجارة توصيل قوالب الثلج في الأيام التي سبقت اختراع البرادات. لقد كانت تجارة مربحة، حتى وصلنا إلى مرحلة اقتناء نحو 60٪ من أرباب

البيوت أجهزة التبريد. وسرعان ما تلاشت تجارة توصيل قوالب الثلج. على غرار ذلك، عندما حصل 60٪ من الناس على بطاقات ائتمانية، فإن المجتمع الذي لم يكن يتعامل بالنقد، لم يَبْدُ مجتمعاً مضحكاً إلى هذا الحد، واستمر التداول ببطاقات الائتمان باعتبار أنها تكنولوجيا جديدة حلت محل القديمة.

ولدى تجوالنا عبر المراحل المختلفة للشراء بدءاً من 5٪ إلى 20٪ و60٪ (لكننا لم نتوصل إلى 100٪)، أصبحت ظروف التغيير مختلفة لأن الأشخاص المعنيين في كل مرحلة من مراحل التغيير كانوا مختلفين، ولذلك اختلفت السلع التي يجلبونها، وأصبح هاوي الكومبيوتر الحالي مختلفاً عن آخر شخص تبنَّى الكومبيوتر بالرغم من كرهه له. كذلك كان الحال مشابهاً تماماً لما هو عليه في عالم العمل. والذين كانوا في طليعة تبني الأفكار الجديدة، تمتعوا بالقوة والتأثير، بينما الذين وجدوا في نهاية العملية ربما كانوا الضحية؛ باعتبار أنَّ الذي يعتزم إدارة التغيير سيجد أن الإجراءات التي سوف يتخذها في بداية دورة التغيير ستكون مختلفة جداً عن تلك التي سوف يتخذها في النهاية. هذا ما يبدو أنه قد حدث:

- بناء نقطة انطلاق حصينة ـ حتى 5٪.
- التوسع والتجريب ـ (20٪).
- التدافع والمزاحمة الـ (40٪) التالية.
- إسدال الستار.

بناء نقطة انطلاق حصينة ـ حتى 5٪:

تكمن المشكلة هنا في إطلاق الفكرة، وإذا كنت تعتمد على التضامن والتنسيق الاستراتيجي كآلية تغيير، فإن جمع فريق الإدارة العليا مع عدد من قادة الرأي الآخرين أصبح أمراً حاسماً. فلدى هؤلاء القوة لدفع نظام العمل، ومع ذلك فإن هذه القوة هي من النوع السلبي، وربما يحدث تغيير بدعمهم، ولكن

دون هذا الدعم لن يحدث شيء. وللأسباب نفسها فقد تحتاج إلى قادة الرأي من المحترفين، إذا كنت بصدد إطلاق برنامج إعادة تصميم. وهكذا تكون قوة المهنيين المتخصصين أمراً رئيسياً. وفي هذه المرحلة ربما تقوم بإجراء دراسات استطلاعية أو تصميم نماذج يحتذى بها كنماذج الإنتاج. دع قادة الرأي يطبقون هذه النماذج ويمتلكونها ويحبونها. حينئذ سيصبح لديك أول مجموعة من المهتدين أو الصابئين. ولكن مهما فعلت، لا تحاول أن تعول كثيراً على الدراسة الاستطلاعية، لأنها ستتغير في المراحل المقبلة.

التوسع والتجريب حتى 20٪:

قد لا تستطيع أن تستبقي فكرة جيدة ضمن حيز من السرية. إنها ستخرج عن نطاق تلك السرية، ويمكن للناس أن يفعلوا بها ما بدا لهم، حاول أن تحسن هذه الفكرة وتصقلها وتنفذها، وإلاَّ فإنها ستتلاشى دون أي تقدير. كيف ستدير ما يتبع ذلك (من خمسة عشر بالمئة ـ بصعوبة؟...) فإذا كانت تعتمد عملية استراتيجية فسيكون لديك برنامج من الإرباك المتقصد وإذا كنت بصدد تقديم منحى جديد إلى العمل كمبيعات جديدة، أو تكنولوجيا تسويق، فإنك ستخرج على الفور بنسخة الدراسة الاستطلاعية، (وهي دراسة أكثر نضجاً مما كنت قد بدأت به، لكنها غير مكتملة الصياغة تماماً) وتأمل أن يكون بوسعك الآن احتواء التجربة. ولكن عليك دائماً أن تدرك أن لا مكان لنشاط منشق غير مرخص. ما هو الحل...؟

تعرَّف إلى الفكرة، إثنِ عليها وثمنها، ولا تحدث جواً يؤدي إلى حدوث شهداء من خلال سحقها وتقويض أركانها. ففي مرحلة معينة، ضعها على رأس أولوياتك. أحضر جميع من تجده متحمساً وابدأ تأطير خبراتهم من خلال ورشات العمل أو مجموعات المصالح أو منافسات رسمية. أشركهم في عملية إيجاد فكرة حقيقية مع متفرعاتها الحقيقية. فكر من منطلق عملية التجريب، سر مع التيار. أدرك أن الفكرة لن تحل محل التيار العام ويمكن أن لا تلقى رواجاً

إلاَّ إذا دفعتها إلى الأمام أو حدث شيء ما. ستبقى فكرة جيدة لكنها ليست النظام الجديد. سيكون لديك دائماً سببٌ وجيهٌ يدعوك لعدم التحرك نحو الأمام.

حادثة التغيير:

هناك أربعة أنواع من حادثة التغيير:

- الكوارث.
- ظاهرة التنامي.
- التراكمات.
- الوقائع المرغوب بها.

الكوارث:

في قضية من أكثر القضايا وضوحاً تقع حادثة كارثية، وجميعنا يشاهد حلاً واضحاً لها. لنأخذ على سبيل المثال حادثة أزمة النفط، وقد كان واضحاً دائماً أن العالم كان مختلفاً وإذا كانت ديمومة هذه الأزمة قصيرة فلن تترك هذه الحادثة أثراً أو تغييراً على صناعة السيارات الأمريكية، لكنها كانت عميقة وأدت إلى أزمة من الناحية السياسية كما أن شبح نقص الزيت كان مصحوباً بقلق متزايد حول البيئة. ولذلك تكون الشروط التي توصي بضرورة تحسين وتطهير الصناعات أمر ضروري. وفي الشركة ربما تؤدي هذه الشروط إلى تراجع كارثي في الأرباح أو ظهور منافسة جديدة.

التنامي:

في الحالة الثانية ربما يكون هناك تزايد بطيء في التغيرات. في مصنع، على سبيل المثال، لا يمكن لأي قطعة جديدة من المعدات فعل ذلك، لكن التغييرات المستمرة للأدوات والطرق في اثنتي عشرة مهمة مختلفة يمكنها أن تجعل من سير الإنتاج بأكمله يبدو مختلفاً فجأة.

obeikandl.com

لا يمكنك أن تشير إلى شيء بعينه. إن التحولات ربما تكون موثَّقة ضمن برامج ما، لكنه في الحقيقة مجرد تزايد بسيط.

التراكمات:

في هذه الحالة هنالك تراكم في المحيط والبيئة. كنت تحاول أن تجعل قوة البيع في توازن مع الزبائن بطريقة خاصة، (على أساس يعتمد على فرضية ما يرغبه الزبائن). لكن الناس يأتون بخطى متثاقلة. ولكن فجأة تنقلب الآية. وهذا هو المطلوب. ربما ما قد حدث هو أن كم من الزبائن قد تغيروا إلى حد الحاجة إلى عدد كبير من موظفي المبيعات. وبعد التجربة فإنهم يتوجهون الآن إلى كل زبائنهم وينصحونهم بها. لقد أوصلتهم هذه الفكرة إلى أفضل النتائج.

الوقائع المرغوب بها:

الوقائع المرجوة تحدث في تلك الشركات التي تدر الأموال، ولكن حيث تعتقد القيادة بوجود طريقة أفضل وتقرر أن تقحم المسألة وتفرضها، لا زال هذا من الصعوبة بمكان. لنأخذ مهنة تدقيق الحسابات. بما أن أنظمة الحسابات أصبحت آلية، فقد أصبح الزبائن أقل رغبة في الدفع لمدقق حسابات. لم يشاهدوا القيمة. كان ذلك حدثاً خارجياً واضحاً، ولكن لم يلحظ أحد في مهنة التدقيق الحسابي هذا الأمر كثيراً، لأن التحول كان يجري بشكل بطيء جداً، وهكذا فإن واضعي استراتيجيات تدقيق الحسابات بدأوا يصبحون أكثر حدة وادعوا أن المهنة كانت في طور الانتعاش. كانت العبارة صحيحة بشكل صريح، لكن ليس في تلك اللحظة بذاتها، تعب الناس من هذا النقاش وعندما استمرت شركات التدقيق في العمل، أصبحوا موضع سخرية. وفي الواقع لم يحدث أن اتخذت الشركات الكبيرة أي إجراء جدّي حتى أصبحت الأرباح في انحدار خطير.

أصبح الأمر أشبه بقصة الطفل الذي صرخ «الذئب». هنالك طرق أخرى

للفت انتباههم. يمكنك إحداث تغيير فكري لدى الناس المسؤولين عن طريق إشراكهم في التفكير الاستراتيجي، ومن ثم الأمل في أن يتابعوا تنفيذ الفكرة. يمكنك أن تأتي ببعض المؤيدين من الخارج، الذين كانوا مشجعين لهذه الفكرة مسبقاً، وتعطيهم مناصب قيادية. يمكنك أن تعتمد مبدأ التهديد والترغيب وتطرد الناس الذين لا يسيرون على النهج نفسه. وإذا كنت محظوظاً، فإنك ستصل إلى التغيير، ويعتقد الناس أن عليهم أن يتحولوا، لكن هذه لعبة صعبة المنال. هنالك دائماً احتمال أنهم سيقاومونك وسيتوقف النظام بأكمله. إن إحداث التغيير بغياب حدث داخلي أو خارجي يولد حاجة ماسَّة، أمر صعب جداً.

التزاحم ـ الأربعون بالمئة التالية:

لقد حدث ما حدث؛ والمؤسسة قد أقرت بأن الظروف قد تغيرت ولا بد أن يتأقلموا. تذكر أن لا أحد في الحقيقة يودُّ أن يتغير، بل إن الكل يقوم بذلك مجبراً. في تلك الفترة، أربعون بالمئة أخرى من الناس يظهرون على الساحة. الأربعون بالمئة الأولى يتدافعون ويتزاحمون للتواجد هناك، حاملين معهم انتماءاتهم وأفكارهم الماضية. إنهم يريدون لذلك أن يتم بكل السهولة الممكنة، وتلك هي لحظة الخطر. في اللحظة التي تظن نفسك فيها أنك قد انتصرت في المعركة، تلقى الهزيمة على يد أناس قد بددوا أفكارك بكل وسيلة ممكنة. سوف يتظاهرون بأنهم يتقبلونها. سيشبهونها بفكرة أخرى ويدمجونها بها ليسيئوا للفكرة الجديدة. إنهم لن يفهموا الفكرة بشكل جيد، وسيستبدلونها بأخرى من عندهم. سوف يدَّعون أن شيئاً ما يمارسونه فعلياً من قبل، إنما هو فكرة جديدة، يعيدون تسميتها، ومن ثم يعلنون انتصارهم. إن لم تكن حذراً فإنك ستهدم ما بنيته. لا بد أن يكون ذلك مميزاً بوضوح من التدريب الحاضر، وذلك يحتاج إلى طريق هجرة محدد بوضوح. حتى ذلك لن يكون كافياً إذا ما ترك ربط الأمور للطريقة التقليدية في التدريب. فكر في استخدام طرق مجربة

ذات مستوى عالٍ من المشاركة تسمح للناس باتباع طريقة تحاكي الطريقة الجديدة لجذب اهتمام الآخرين. المثال على ذلك هو تجربة مماثلة من خلال الكومبيوتر لمخطط مصنع حديث. تذكر بأن خطة التنفيذ يمكن أن تفشل في أي وقت من خلال الإقبال والتوافد المبكر فإنك تكون قد نبهت الدببة النائمة. إلى هذا الحد يكون قد بات لديك أنصار ومتطوعون أو جماعات قد تم تزويدها بكم كبير من التشجيع والدعم. في غمرة هذا الإقبال ستكون الفكرة قد وصلت إلى الناس، وجيشان العواطف واستعراضات القوة تلك يمكن أن تكون مخيفة. إن كانت الأساليب الحديثة تتضمن تراكيب جديدة، عليك بالبحث عن هدنة، ولو على مضض. وإن كانت تتضمن مجموعة ثقافية واحدة راجحة على مجموعة أخرى، لتكن مجموعة المبيعات مثلاً، فقد تفوق مجموعة التصنيع، أو العكس. انتبه لردات الأفعال العازمة على الانتقام... تصرف على أساس الأمل الذي بوسع هذه الطريقة الحديثة أن تقدمه للناس إن كانوا واقعين تحت صدمة أحداث التغيير. حاول أن تخلق الثقة المتبادلة، ولكن تذكر أن الأفكار ستكون دائماً محط الأنظار وإن الثقة يمكنها بشكل مفاجئ أن تتحول إلى استهزاء.

هناك بعض الحالات التي تحدث فيها ثورات مضادة. فجأة تجد الناس وقد وُجهوا بحقيقة التغيير. عندها، سيكونون حقيقةً متأثرين بشكل شخصي. إن كان هناك مثيرون رعاع ذوو آراء مختلفة من حيث المبدأ.. فإنهم سيجدون ضالتهم هنا. في الواقع.. هذه هي أفضل فرصة متاحة لهم... لأنهم إن لم يتصرفوا الآن فسوف تنتهي اللعبة. كن متيقظاً، وتصرف بسرعة! فسرعة التصرف خلال هذه المرحلة هي أفضل حل بالنسبة لك لكي تمنع الشائعات من أن تدمِّرك.

بالنسبة للأربعين في المئة الباقية، فإن استطعت أن تدير الأمور بشكل جيد فإنك ستصل إلى إنجاز بنَّاء. برغم أنك ستواجه صعوبات مشابهة، إلاّ أنها ستكون ذات زخم أقل.

الانتصار . . الأربعون في المئة الأخيرة:

في هذه اللحظة تكون الفكرة الجديدة قد انتصرت. إنها مقبولة أساساً، وكان الأمر مجرد قضية وقت قبل أن يتحول كل شيء إليها. ذلك يبعث قدراً من الخوف في أوصال الأربعين بالمئة الباقية؛ إنهم لم يتفقوا بعد. من خلال منظورك الخاص، عليك أن تبدأ العمل إن كنت مهتماً. في التغييرات غير الخاضعة للإدارة، فإن الناس إمَّا يظهرون على الساحة أو لا يظهرون.

نظام الأداء سيطالهم في النهاية ويبدأ بتصفيتهم تدريجياً إلى الخارج. ومع ذلك فإنهم يكونون مرجعاً حقيقياً للتغيير بالنسبة لمن هم يديرون الأمور بشكل فاعل. إنهم مصدر التوتر والإرباك، وقد يعتبرون قدوة أو يُتَّخَذون مثالاً في لحظة تبؤ الفكرة الجديدة لمكانتها. القيادة هنا يمكن أن تتخذ قراراً حاسماً؛ «هل أنت مع البرنامج أم لا؟» أولئك الذين يعارضون، سيُدعون للمغادرة. هذا يوجه رسالة واضحة للمؤسسة وسوف يُسرِّع من وتيرة الإقبال. بالنسبة لهؤلاء الذين غادروا، عليك أن تقرر إما أن تحتفظ بهم وتساعدهم، أو أن تجد طريقةً لإبعادهم نهائياً عن النظام. لن تحصل على نتيجة مئة بالمئة بشكل طوعي. كذلك فإنه من الممكن جداً أنك في اللحظة التي تصل فيها إلى مبتغاك، ستظهر إلى حيز الوجود فكرة جديدة وستجد نفسك أمام شيء جديد!

كتعليق هامشي، فإن حجم تلك المؤسسة بنسبة 40٪ سيكون كبيراً؛ ولكن تذكر أن المؤسسات التقليدية الوظيفية عندما تعاد هندستها، فإن هبوطاً في الحسابات الرئيسية بنسب تصل حتى 35 ـ 40 بالمئة سيكون أمراً عادياً. والتجارة الإلكترونية يبدو أنها تجاري تلك النسبة.

إسدال الستار الأخير:

إحدى الحقائق المتعلقة بكونك عنصر تغيير هو أن الرحلة مثيرة جداً لدرجة أنه لا يمكن لشيء أبداً أن يعادلها ثانية. هل ستواصل الآن لكي تتدبر

obeikandi.com

أمر ما ابتدعته، أم أنك ستنطلق لتواجه تحدياً جديداً من تحديات التغيير؟ في الحقيقة، هنالك فرصة حقيقية بأن تقوم المؤسسة بحمل الشخص الذي غيَّرهم على ترك العمل.

إن ديناميكيات التغيير مجربة تماماً، ولكنها مجرد دلائل إرشاد. شركات مختلفة سوف تخوض تجربة التغيير بسرعات متفاوتة، وبأشخاص مختلفين لكي يتبنوا الأفكار. في الواقع، يمكن القول بأن قابلية المجتمع التجاري لاستيعاب التغيير في شمال أمريكا في التسعينيات، قد ارتفعت بشكل ملحوظ حين أصبح التغيير الجاد أمراً طبيعياً. تخفيض عدد العاملين، تغيير العمل، إعادة التدريب (في الحقيقة التعليم المستمر للأفراد) واتباع تكنولوجيا جديدة، كلها تشير إلى جماعات مرنة من الناس آخذة في اكتساب قدرة أكبر على التعامل مع فترات الانقطاع. في عالم على وتيرة عالية من التغيير ينبغي لهذا أن يصبح ميزة تنافسية ثقافية.

قائمة مراجعة لتبني استراتيجية التغيير:

إن الناس التقنيين أو المحترفين الذين يعبرون قدراً قليلاً من التفكير لنواحي التغيير في ما يفعلون، يسيّرون مشاريع تغيير كثيرة، وغالباً ما يقعون في مشاكل. عند التأكد من أن لديك تفويضاً ودعماً مشروعاً واضحاً لبناء فريق عمل، قم بتشكيل هيئة إدارة وإنشاء مكتب مشاريع. هذا سيجعلك تمضي قدماً. لكن هنالك الكثير من المواضيع الأخرى التي هي في طور التغيير. إن قائمة مؤلفة من 14 بنداً موجودة في الأسفل تشكل مراجعة شاملة سريعة لبعض المواضيع الأكثر أهمية التي ستواجهك.

1 ـ استيعاب الهدف:

ما المفروض عليك أن تفعله؟ سيكون هذا واضحاً ضمن نقاش الصلاحيات، ولكن عليك أن تكون حذراً بما فيه الكفاية إذا أردت أن تتجنب

الانفلات المفتقر إلى الضوابط، حيث تبدأ الدائرة الأصلية بالتوسع تدريجياً. إن كل مشروع تقريباً هو عرضة لذلك، وكلما نجح ذلك كلما أصبح الانفلات أعظم. يحدث هذا لعدة أسباب. غالباً ما يفقد مدير المشروع السيطرة على مشاعره ويبدأ بتوسيع المشروع. قد يشتم القادة رائحة الكفاءة ويتمنون انتقال العمل لمدير تغيير جيد. لدى رؤيتهم للنجاح، قد يسعى آخرون لإلحاق أنفسهم بمشروعك والتعلق بأهدابه. المشروع ذاته ربما تطور من أشياء بسيطة إلى أخرى أكثر شمولية بكثير. مهما يكن السبب، كن حذراً. إذا ما تغيرت حدود المشروع، فإنك بحاجة لإعادة بناء صلاحياتك وميزانيتك، وربما فريق عملك.

2 ـ إبدأ بالجمهور:

إن تحليل الجمهور (الذي غالباً ما يدعى بـ «تحليل المساهم») هو الأداة الأساسية للتغيير. إذا كنت لا تعرف من تغير، فإنه من المستحيل أن تحركهم إلاَّ بضربة حظ. ابنِ استراتيجية تتوافق مع الجمهور. كيف ستشركهم وتتواصل معهم، كن مستعداً لاستخدام مجال واسع من التكنولوجيات، من مقابلات جماعية إلى نقاشات فردية، بحسب ما هو ملائم للجمهور. تحديد الجمهور سيتطلب إجراء لقاءات هامة للتعرف إلى الجماعات المختلفة بشكل واضح. تذكر أيضاً أن الجماهير ستتغير مع تقدم العمل، وتغير المؤسسة. إن التفصيل الذي بدأت به قد لا يكون نفسه الذي تنتهي به.

3 ـ أوجد قادة الرأي:

من هم الناس الذين سينشرون الرسالة. إكسبهم لصفك، وبذلك تكسب جيداً؛ أو اجعلهم ضدك وسوف تخسر بالتأكيد. خطط لحملهم على المشاركة، ومساعدتك في تطوير منحى التغيير، حتى يشعروا بأنهم أصحابك. تذكر أن أصحاب الرأي يمكن أن يكونوا في أي مكان، وليس فقط في الهرم التقليدي.

4 ـ تقييم فريق القادة:

من هم القادة؟ وما هي خلفياتهم؟ كيف يتفاعلون؟ ولماذا؟ هل عليك أن تقرب منهم؟ هل سيدعمونك؟ هل يعني دعمهم الكثير بالنسبة لك؟ كم من الوقت سيكرسون لذلك؟ أين موقع ذلك من أولوياتهم؟ هل هم قادرون على قيادة وإنجاح وجهة نظر تعليمية قوية تحدد العمل ومستقبله وقيمه؟ هل يمكن الاعتماد على القيادة في مواجهة رسالة ثابتة، والالتزام بذلك مع الوقت؟ القيادة هي مصدر ثمين لعامل التغيير، فاستخدمها بحكمة.

5 ـ تفهّم رؤية التغيير:

هذا يجب أن يكون واضحاً من عمل الاستراتيجية الذي أدى إلى المشروع، لكن إذا لم تكن متأكداً، إرجع إلى الذين أوجدوا الاستراتيجية ودعهم يشرحونها، إذ من الممكن أن لا تكون واضحة حسبما كانوا يعتقدون. إذا لم تفهم فكيف يمكنك إنجاحها؟ إذا كانت الرؤية مفسرة بشكل محدود، تبين كيف تؤثر على جمهورك وطوّر عناصر لتوضيح الاستراتيجية والرؤية الموضوعية الخاصة بالجمهور.

6 ـ بناء قضية تجارية وقضية للتغيير:

ستحتاج إلى هذه الخطوة لتوضيح التغيير للناس. إن القضية التجارية ستكون أكثر شكلية لتضمنها تحليلاً كمياً للأسباب المالية من أجل إحداث التغيير. إن قضية التغيير هي أكثر من بيان استراتيجي للفوائد التي تتوقع الشركة الحصول عليها من المشروع.

كيف ستطور خطة العمل أو قضية التغيير؟ ومن يحتاج للمصادقة عليها؟ هل سيتملكها أصحاب الرأي، هل يمكن أن نشرحها بسهولة؟ هل هي عقلانية أو تعتمد بشكل كبير على الإقناع أو القوة؟ إن قضية التغيير يمكن أن تتضمن مقاييس أو ممارسة مثلى، هذه يمكن استخدامها للتحريض على المقاومة،

خصوصاً عندما يكون بينها تشابه وثيق. هل هنالك حاجات ملحة ترغم على إحداث التغيير؟ هل عليك أن تخلق حدث تغيير إما لدفع الناس على مغادرة المنزل أو لدفع المبادرة إلى ما وراء العشرين بالمئة من قبول الأقلية؟

7 ـ إختر رسائل تنطوي على عزيمة جادة:

إن أحد السبل المعترف بها للثورة السياسية هي الرغبة في إثارة العنف. هنالك مراحل خلال عملية التغيير الرئيسي تتضارب عندها الآراء وعلى أحد ما أن يتنحى. المؤسسات الناجحة ذات الثقافات المعتمدة على الإعانات الحكومية عليها أحياناً أن تجرب انعدام التعيين من أجل عزلهم والبدء بجعلها أكثر تنافسية. التخلص من القادة أصحاب النفوذ الذين يشجعون هؤلاء الذين يرفضون التنحي ومنهمكين في عملية تحجيم جماعي لعدد العاملين والتي تحطم النظم القديمة وتعيد التنظيم لعمل الشيء ذاته، يمكن إنجازها لأسباب أخرى، ولكنها أيضاً طرق لشرح جدية هدفك. وإذا ما استخدمت بإفراط، يمكن أن تولد صدمة اضطرابية catatonic shock. ومن الممكن أن تسير المؤسسة على نمط «نفذ ثم اعترض» أو تصبح مؤسسة هدامة. مثل هذا السلوك يجب أن يكون له سبب عملي مشروع ويكون واضحاً للجميع. إذا أردت أن تكون قسرياً، كيف ستشفي جراح الناس الذين تركوا العمل. خذ بعين الاعتبار المشاركة العالية، الناس المشاركون العمليون يكونون أناساً سعداء.

8 ـ حدد عوامل القبول:

التغير هو برنامج من الإقناع والقوة. إن عوامل الموافقة هي المدفعية الثقيلة. تقدير الإنجاز وأنظمة المكافآت في الثقافة الصحيحة يجب أن تعكس المواضيع التي ترغب في تغييرها للتركيز على عقول الناس. التغييرات في قواعد العمل وإعادة التنظيم والأنظمة التكنولوجيا الجديدة للمعلومات وعمليات منح الشهادات، كلها تستطيع أن تساعد على تركيز الانتباه. لكن يجب أن ينظر

إليها على أنها مشروعة، وإلاَّ فإنها ستكون ببساطة مواضيع قسرية، فتولد الاستياء الذي سيتغلب على التغيير.

9 ـ إختر عوامل المشاركة:

من الواضح أن الناس المعنيين هم السبيل الأمثل على الإطلاق للحصول على التغيير. يجب أن تسعى إلى مساعدتهم على تغيير أنفسهم. ورشات العمل والمجالس البلدية واجتماعات الفرق والجلسات الموسعة والصغيرة، كلها أمور مفيدة. كيف ستنظمهم وفي أي تسلسل؟ ما الرسائل التي ستمررها من لقاء إلى لقاء خلال دوامة الإشاعات؟ من يجب أن يحضر؟ كيف تتعامل مع هؤلاء الذين لا يحضرون؟ إبحث عن فرص الضغط النادرة، أو المواقف ذات التنافسية العالية حيث تستطيع أن تشجع الناس على الالتفاف حولك.

حدد نقاط التماس حيث تصل مع الناس الذين ترغب بتغييرهم، مثل جلسات تخطيط العمليات، التدريب والخطابات والمناسبات الاجتماعية واللقاءات العابرة وما شابه ذلك.

هل تدبرت كل من ذلك بحيث يتلقى الناس بشكل مستمر رسائل تعزيزية؟ إن آلية ورشات العمل تبدو بسيطة تماماً، لكن اختيار المشاركين والموقع والعنصر المساعد وحجم الجماعة، كلها تتضمن محاذير مبطنة يصعب إدراكها. إن الاختيار الخاطئ للمشاركين يمكن أن يكون بمثابة كارثة. أنت تحتاج إلى أن تجمع الناس الذين لديهم تأثير على النتيجة مع بعضهم البعض. إذا كان ذلك يعني مجموعات متداخلة الوظائف، ومن المحتمل أن تكون كذلك، عندها يجب أن تكون وظائف مشتركة، حتى لو لم يكن هذا تقليدياً. الشيء نفسه ينطبق على مستويات متعددة من التركيبة الهرمية، يمكن أن تعطي رسالة خاطئة. اللقاءات البعيدة عن الأنظار هي الأفضل دائماً، لكن إذا كان المكان مترفاً جداً، فإنه يمكن أن يعطي رسالة خاطئة. العنصر المساعد الضعيف يمكن أن يفسد اجتماعك أو على الأقل يمكن أن يجعله أقل فاعلية مما يمكن أن يكون. هنالك

نماذج كثيرة من العناصر المساعدة، منهم بكل بساطة يكتب ما تقول ومنهم من يحدد مواعيد جديدة للاجتماعات المقررة. اختر واحداً ممن تطمئن لعملهم تماماً من الخبراء المستشارين، أو شخصاً ذا خبرة خاصة، واستغل قدراتهم وهم يتدرجون صعوداً على الخط البياني التعليمي. حجم ورشة العمل أقل أهمية من اختيار تكنولوجيا التسهيلات المساعدة.

بالرغم من أن ورشات العمل الصغيرة تنظم بشكل مختلف تماماً عن المناسبات المكونة من 100 شخص مثلاً، فمن الممكن أن ندير اجتماعات عمل لعدة مئات من المشاركين، بشرط أن تستخدم الطريقة الصحيحة. تحقق من عناصرك المساعدة ومن خبراتها.

10 ـ فكرة الدراسات الاستطلاعية

هي أن تختبر شيئاً ما، هذه الطريقة تعتبر مفيدة جداً في التعلم، ولكنها محدودة في إنتاج الفكرة الجديدة. كمثال على ذلك، يمكنك أن تقيم جلسة تدريبية استطلاعية لتتعلم القيام بذلك ولكنك لن تتركها على تلك الحال. من أجل الانتشار الكامل تحتاج إلى كتب عملية للمشاركين وأدلة إرشادية والمجموعة الكاملة لدورات تدريب المدربين. عندما تستخدم الدورات الاطلاعية عليك القيام بذلك بطريقة جيدة.

أولاً: الدراسات الاستطلاعية هي للتجربة، لذلك عليك بجمع النتائج، أي أنه يجب أن يكون لديك طريقة لإيقاف التعليم وإعادته ثانية.

ثانياً: لا تجعل من الجلسة الاطلاعية مطية نقل للمقاومة، أي في الكثير من المؤسسات مصطلح دراسة اطلاعية هو اختصار لشيء ليس لدينا نية في تقديمه، لكن الرئيس لديه ما يستحوذ على تفكيره.

ثالثاً: تأكد من أن الناس يعرفون دور الدراسة الاطلاعية. فالناس لا يميزون بين الدراسة الاطلاعية (كفكرة قائمة) والنماذج الأولية (تعبير متكامل

عن الفكرة التي لا تزال تشق طريقها) و(نموذج صناعة مجرب خالٍ من العيوب جاهز للاستخدام العام). هذه الفروقات تكون واضحة عند التعامل مع أشياء مادية ملموسة، ولكن عندما تتعامل مع أفكار، فإنها تميل لأن تكون غير ظاهرة، والناس يشوشون على الدراسة الاستطلاعية من خلال النموذج المنتج.

11 ـ إجعل التدريب فعّالاً:

ليس من الصعب جعل التدريب فعالاً، ولكن اختيار التكنولوجيا المناسبة أمر حاسم وممكن أن يشكل تهديداً جدياً للعمل إذا ما كان المتدربون من الطراز التقليدي جداً. هنالك أعداد متزايدة من التكنولوجيا التدريبية التي يمكن استخدامها، والكثير منها كان مستخدماً لبعض الوقت، لكنها لم تكن تستخدم بشكل فعّال، مثل الفعل والتعليم التجريبي. إن نشوء استخدامات التدريب اعتماداً على الكومبيوتر يحمل وعداً كبيراً، بعض هذه الأساليب مملة كأساليب غرف الصف التقليدية المعتمدة على التلقين المفتقد إلى الإبداع والتجديد، لكن الأساليب الأخرى هي أساليب أكثر إثارة وإغراء. تحتاج مواد التدريب للتحقق منها من قبل قادة الرأي لكي تحظى بموافقتهم. إن أسماء الناس المعنيين هي جزء من مواد الدورة وصلاحيتها. هيِّئ مواد التدريب وتعهد بتأمين التغذية الراجعة وأنشئ الروابط المعرفية في المؤسسة.

إبدأ باختيار المدربين الأكفاء، لأن المدربين غير الأكفاء سيفسدون المواد التي جهدت في إنتاجها ويتسببون في إضاعة جهودك. ومن الضروري أيضاً أن تحذر من وصول مضمون الدورة لكافة الأشخاص المشاركين في دورات تأهيل المدربين. على الرغم من أن عليك أن تضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من الأشخاص في البرنامج، يجب أن تبادر فوراً لتسجيل أسماء الأشخاص الذين ليس لديهم أي إلمام أو معرفة على الإطلاق بالموضوع. خارج إطار المواد التدريبية، وإذا ما وجه إليهم سؤال فني يلوذون بالصمت، وإلاّ فإنك ستحط من قدر برنامجك، ورسالتك القيِّمة ستذهب هباءً منثوراً. يجب أن تكون صارماً

جداً بشأن التدريبات. ابحث عن أشخاص عمليين حقيقيين وليس مجرد متدربين وحسب.

12 ـ خلق استراتيجية التواصل:

هنالك الكثير من الطرق للتواصل بدءاً من التكلم عبر الرسائل الإخبارية الداخلية وحتى البريد الإلكتروني E-MAIL. وما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهذا الأمر هو أن الاتصال من خلال الملتيميديا سيخلق الوعي. ومن حيث المبدأ فإنك لا تستطيع المبالغة بالتواصل، لكن لا تفترض الحصول على كل ما تريد عن طريق التواصل. غالباً لا يقرأ الناس كل ما يجدونه فوق مكتبهم. فالأفعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات بشكل رئيسي، وسرعان ما تشهد المفارقات التي بدورها تشجع على الاستخفاف بكل شيء. ولهذا فإن خلق استراتيجية التواصل ينبغي أن يتم بوقت مبكر، كما ينبغي مراجعة هذه الاستراتيجية بشكل منتظم.

13 ـ فهم الحاضر والمستقبل والفجوة بينهما:

يبدو واضحاً بشكل أكيد أن فهم الوضع الراهن للمؤسسة أمر ملح وضروري، لأن هذا الفهم سيزودنا بأحد جوانب الفجوة التي ينبغي عليك أن تقفز فوقها. أمّا الجانب الآخر فيتمثل برؤية المستقبل بكل أبعاده. وإذا كنت تحاول تنفيذ مبادرة مستمدة من الخطة الاستراتيجية للشركة، ينبغي للحالة المستقبلية في هذه الخطة أن تكون محددة. لذلك إذا كنت تحاول إيجاد التغييرات بالطريقة التي تفرضها قوة ربح المبيعات، فسيكون لديك دليلٌ نابعٌ من الخطط الأصلية. وإذا لم يكن الأمر كذلك فإن تطوير الصورة المستقبلية سيكون نقطة البدء في عملك. في المنشآت التكنولوجية نحتاج إلى خلق صورة كاملة لبيئة العمل ويكون هذا التحليل حاسماً وضرورياً لشرح القضايا للآخرين لتوضيح المشروع. ولعل خلق هذه الرؤية يشكل فرصة مهمة لإدارة التغيير،

ولديك الخيارات. وربما تطور هذه الرؤية من قبل مجموعة صغيرة لتقدمها على شكل أمر واقع لا سبيل إلى تغييره. ويمكن تطوير هذه الاستراتيجية أيضاً كواجهة ومناقشتها وتعديلها من قبل المجموعة الأعلى وظيفياً.

ويمكن أن تطور هذه الاستراتيجية أيضاً على أساس أنها جزء من ورشة عمل رئيسية تتضمن تشكيلة متنوعة من الأشخاص. وربما تكون الصورة الناتجة لحالة المستقبل والفجوة شيئاً مطابقاً، لكن النتيجة ستكون مختلفة تماماً من منظور إدارة التغيير. ففي الحالة الأولى، أنت تخاطر باحتمال أن تصبح متهماً بفرض الحل وتطوير جبهة من المعارضة، خاصة في المؤسسات التي لها دور مرسوم لتنفيذه. وبشكل عام، فكلما تمت مشاركة عدد أكبر من الأشخاص ستكون الفرصة أكبر للحصول على القبول والموافقة. أثبتت الدراسات المتلاحقة جدوى هذه الرؤية على مدى عقود، ولكنك لن توفر تلك الرفاهية التي توقعها، لا سيما في المؤسسات الكبيرة. علاوة على ذلك ستظهر حالات تشعر بها المؤسسة بأنها غير مرخصة وستشعر بأن الإرباك يؤدي إلى الشعور بالعبثية وعدم الجدوى أكثر من الشعور بأضرار التلاعب، فالرؤية مركزية جداً بحيث يكون الخطأ المتعلق بجانب الإرباك والقلق منه مفضلاً. لكن لا تتوقع أن هذه الرؤية ستنجح في كل الأوقات.

14 ـ قياس النجاح:

ما لا يقاس يبقى ناقصاً. ولعل القول القديم المأثور المتعلق بالإدارة ينطبق بشكل خاص على مشاريع التغيير. ينبغي أن تكون معايرة النجاح جزءاً من نقاش الصلاحيات الأصلية المتعلق بهذه المعايرة، وإذا كنت لا تعرف ما الذي تتوقعه القيادة، فإنك لا تستطيع الوفاء بوعدك.

حاول أن تكون دقيقاً جداً، وحدد مواعيد لعملية الإنجاز، مراحل الإنجاز، التكاليف، المصادر المستخدمة وأطر توقيت لعمليات المراجعة المؤقتة وغير ذلك. وينبغي أيضاً أن تجري معايرة دقيقة لفاعلية إدارة

المشروع. ولا بد أن تراجع جميع هذه الإجراءات مع لجنة التوجيه بشكل دوري. ينبغي أن تحدد عوائد العمل المتوقعة والكلفة المالية مسبقاً. ويجدر أن تكون مدركاً للكيفية التي أوجدت بها هذه القضية. وربما وجدت نفسك ملزماً بالحماسة التي يثيرها غيرك. فالطريقة التي تدير بها المشروع ينبغي تجزئتها إلى فترات زمنية قصيرة (فكر بالمهام القصيرة التي لا يستغرق إنجازها أكثر من 5 أيام والديمومة التي تستغرقها بعض المشاريع التكنولوجية). والمهمة المخصصة لتسليم البضائع في كل فترة زمنية محددة، فهذا سيجنبك التأخر في إنجاز المهمة. يدعى هذا المنحى «تخطيط المشروع ذو الغرض الموجه»، وهو ذو تأثير فعال جداً. ومعايرة الإنجاز التقني ينبغي تحديدها من خلال وعود العرض والطلب بالنسبة لتجهيزات الآلات. ويجدر بنا أن نذكر هذه العبارة التحذيرية بشأن المعدات التكنولوجيا هذه: من الشائع لمشاريع كهذه أن تركز جداً على ميكانيكي التجهيزات، الأمر الذي يجعل الأرباح أو النوعية الفنية أمراً مستحيلاً في الجولة الأولى. ولن يتضح هذا إلاَّ إذا تم تحقيق النشاط الذي يمكن أن يحقق أرباحاً أخرى في جولات لاحقة. وإذا كان هذا الأمر يقلقك احتفظ بسجل لقضايا العمل وأعلم بذلك اللجنة التوجيهية؛ وإذا واجهك هدف مفرط في مثاليته حاول أن تضعه ضمن إطار كمي. ربما كان أكثر الأشياء تجرداً هو بيان الرؤية المستقبلية. افترض أن الشركة استخلصت البيان التالي:

لتكونوا قادة العالم ذوي النوعية المثلى في تصنيع وتوزيع سلعة معينة إلى أقطار العالم الثالث، الأمر الذي يسدي خدمة إلى زبائننا بالفطنة والكياسة والحماسة. عليك أن تجزئ هذه العبارة إلى مقاطع أقصر «لنكن قادة العالم ذوي النوعية المثلى» «تصنيع وتوزيع سلع معينة إلى أقطار العالم الثالث» «خدمة زبائننا بالكياسة والفطنة والحماسة» والآن طبق معايرة على كل من هذه الأجزاء. القيادة في مستويات الخلل، العوائد، الملاءمة بالنسبة للمهمة، الحصول على

obeikandl.com

أعلى ربح في السوق، الحصول على زبائن من الفئة الممتازة. . . إلخ، كل مما ذكر يمكن قياسه أو معايرته؛ لذلك لا تنسَ قياس إنجاز الأشخاص المشمولين في المشروع، فهم مخولون معرفة أين يقفون. إعلم القيادة بالتباينات التي يمكن أن تحدث وأبلغها بالنجاح بالسرعة الممكنة. وإذا أمكن، نظم المشروع في نسق معين ليثمر عن أرباح سريعة، لأن ذلك سيفيدك في تعزيز الداعمين لمشروعك، ويبقي ميزانيتك ومصادرك سليمة باعتبار أنها ستتعرض لضغوطات شتى، ولا مناص من ذلك. وفي المقابل ينبغي أن تدرس كيفية تَقَبُّل الخسارة، خاصة إذا كانت تؤدي إلى درس مفاده أن الخسارة تقود إلى الربح. عندما يكون واضحاً أن هنالك خسارة ما، لا تتوانَ في تبيان الأمر بالسرعة القصوى؛ فالتستر على الفشل أو الخسارة نادراً ما يفيد، لأن الكثير من الناس يعلمون بها ولا بد أن تنتشر الشائعة. إن معايرة التقدم أمر مؤلم ومستهلك للوقت، وهو يتطلب جمع معلومات غالباً ما يصعب الحصول عليها وإلى صيانة قواعد المعطيات والبيانات. لكنه جدير بالعناء الذي يبذل من أجله، لأنه ليس فقط مصدر حماية شخصية أو الإعلان عن نجاح مبهم أو محتمل، بل إنه يزودنا بالتركيز اللازم لإبقاء المصالح المتباينة في حالة من الاتساق والانسجام.

إدارة نفسك:

إن جوهر نجاح عامل التغيير يعتمد على إدراك الذات. فأنت جزء رئيسي في المشروع، لذلك فمن أنت وكيف ستدير العمل، أمر يترك أثره على مواقف واتجاهات الآخرين من المشروع. قادة التغيير ذوو المكانة المرموقة يضفون على المشروع هالة من التقدير والاحترام في الأيام الأولى، وهذا ما يؤهلهم لأن يكونوا أول من يقع عليهم الاختيار من قبل الإدارة العليا. سرعان ما تجد نفسك متأثراً بنقيض ما تمليه الإرادة الحرة. فإذا كانت أمور المشروع تسير على ما يرام، فليست هنالك مشكلة وسمعتك ستبقى في منأى عن الكلام. لكن إذا فشل المشروع، فسيستنزف الاحترام الذي كانت تعطيك إياه المؤسسة، خاصة

إذا حاول البعض أن يعزو سبب الفشل إليك. سيكون للمشروع تأثير عليك كشخص، فالمشروع الناجح هو بمثابة تقدير رفيع يجعلك تفرح وتغتبط. فالنجاح قد يجعل الآخرين يضيقون ذرعاً بك، خاصة إذا فكرت بإطراء نفسك والتباهي بالغرور أمامهم، فهذه مسألة واضحة ويصعب تجنبها في كثير من الأحيان. وكلما زاد نجاحك كلما زاد شعورك بأن فكرتك ينبغي أن يكون لها وزن أو ثقل إضافي. وهنا يبدأ الآخرون بالامتعاض منك، خاصة إذا لم تشاركهم النجاح. ولكن إذا خسر المشروع فستجد نفسك راغباً في مشاركة اللوم، ولهذا حاول أن تشارك الآخرين نشوة الفرح بنجاح المشروع. إن جوهر قيادة التغيير هو الإقناع، مهمة المبيعات الرئيسية، وأفضل مسؤولي المبيعات يدعون الزبائن يكتشفون حاجتهم بأنفسهم، ويقنعون الآخرين بأحقيتهم في الحصول على الفوائد. بالنسبة للتغيير، يبدو هذا الأمر مهماً بشكل خاص. عندما تعود إلى عملك الاعتيادي، فإذا وجدت نفسك قد بعت شخصاً ما بيعاً يعتبر خسارة شخصية، أو أنك خدعته بالأسعار، فستخسر صفة الثقة والائتمان على المدى البعيد. شارك الآخرين بعملية البيع ودعهم ينجزونها بنجاح نيابة عنك. كونك صاحب مبادرة، يعد تجربة مثيرة وملحةٌ ومرعبةٌ بآن معاً، وهي ببساطة من أعظم التجارب الإدارية الممكنة. ويتعلق جزء من نجاحك على مدى ما ستسمح المؤسسة والإداريون لك بعمله، ولكن الجزء الأكبر من النجاح يتعلق مع ذلك بالطريقة التي ستدير بها نفسك. بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً، ندرج في ما يلي خمسة مقترحات تساعدك أن تعالج نفسك وتتعامل معها:

- احذر من الأنا لديك.
- ابدأ من الحالة التي وجد عليها المريض.
- فكر بالمخاطر والمجازفة.
- احذر من الحماسة التبشيرية.
- أصغ إلى المقاومة.

إحذر من الأنا لديك:

سيخبرك كل مستشار الشيء نفسه. يتحقق النجاح الفعلي عندما ينفذ كل زبون الحل ويشعر بأن هذا الحل هو فكرته أو فكرتها. عملاء التغيير في الخندق نفسه هم عناصر محفزة تفسح المجال أمام الحل، لكنهم ليسوا الحل، وهو ما يصعب تقبله. ويكمن جزء من المشكلة هنا في الحاجة إلى جعل الآخرين يمتلكون حلاً بحيث يلتزمون به فيما بعد. لقد كان لديك فكرة عظيمة جداً تتمثل في خلق الظروف التي تجعل الآخرين يقدمون أفكاراً رائعة، ومع ذلك فلم تحظ بأي تقدير، لأنهم سيدّعون أن الجواب جوابهم، وهو تماماً ما يريدونه. فالقاعدة الأولى للتغيير الناجح هي في كبح الأنا. ارتق إلى المستوى الذي تحاول به أن تدعي أن جزءاً من الظفر هذا سيؤدي في أحسن الحالات إلى توليد الرفض، وفي أسوأ الحالات سيؤدي إلى اتهامك بالتلاعب والغش. وفي اللحظة التي يرى فيها الآخرون أن لديك جدول أعمال خفياً وأنك تغشهم وتتلاعب بهم، فاعتبر أن جميع خططك ومشاريعك قد فشلت مرة وإلى الأبد. إذاً كيف يمكنك أن تحافظ على نقائك مع الاحتفاظ بشعورك بأن النجاح ما زال معافىً؟ هنا يأتي دور القياس والمعايرة، فلديك موطن نجاح لا يقاسمك إياه أحد، وهو تحقيق الأهداف الكاملة للمشروع. الجميع سيسعىٰ إلىٰ أخذ نصيبه من ذلك الظفر، وربما تدعهم بنفسك يشاركون به، ولكن احتفظ بذلك النصر وحافظ عليه وستزول صدمة الشعور بأن إنجازاتك لم تكن تلقى أي تقدير.

إبدأ من الحالة التي وجدت المريض عليها:

الحماسة تبقيك في حالة انطلاق دائم في جميع الأوقات، بما فيها وقت الشدائد والمحن، لكنه يمكن أن ينقلب ضدك عند البحث عن إنجاز فعَّال. جميعنا خاض التجربة؛ فقد أعطيت مهمة للإنجاز وشرعت بتنفيذها بشكلٍ جادٍ لبعض الوقت. فكرت بها ملياً وتوصلت إلى الحل الذي ينبغي عليك الآن تقديمه لهؤلاء الذين فوضوك بالعمل. ومع ذلك فإن باحثيك قد أرغموك علىٰ

إدراك أن المشكلة الأصلية قد تغيرت ولم تعد أفضل نقاط البدء للوصول إلى الحل. فالحوادث قد تغيرت، وقد غيرت رأيك بطريقة ذكية، لكن هذه العملية حدثت بشكل بطيء بحيث إنك لا تعرف أنك أنت من قام بها. ويأتي موعد العرض وتذهب وأنت مهيّأ تماماً ومستعدّ للإجابة عن الأسئلة. ولكن وبدلاً من ضجيج الاستسحان والتصفيق الذي كنت تتوقعه، تجد نفسك وأنت تقابل بالصمت، ومن ذلك الصمت تبدأ بالتشدق حول عجائب الحل وكيف أنها سوف تغير مشاكل العالم. لكن لا شيء يمكن أن يدرأ الكارثة، وتبدأ بالارتباك مندهشاً متسائلاً عما حدث.

ما حدث شيء بسيط. ففي علم المعالجة النفسية يدعى ذلك بـ (البدء من حيث وُجد المريض) أي البدء من المرحلة التي يبدأ المريض بالبحث عندها عن المساعدة. كان «ديف» مديراً تنفيذياً ناجحاً، وكان يعاني من مرض خطير منذ سنة تقريباً. ولكن وباستخدام عقار دوائي حديث وكأنه المعجزة فقد برأ من مرضه بشكل سريع، وبخاصة الموت أو الوهم الذي يصاحب حالة المرض بشكل كامل. وخلال بضعة أيام عاد إلى العمل. وفجأة، وفي منتصف الاجتماع تملكته الرغبة في البكاء. غادر الغرفة مذعوراً، وعندما استفحلت المشكلة طلب المساعدة. وبينما كان الطبيب النفسي يعالج حالته فقد عرف طريق المعالجة من حادثة المرض وحقيقة أن ديف لم يمر مطلقاً بتلك التجربة المميتة.

وعلى حين غرَّة، حدث هنالك تطور مفاجئ، صرخ من دون تحفظ: «لماذا أنا»، كانت صرخة الإنسان الناجي. سرعان ما وجد المعالجون أنفسهم أمام قضايا تتعلق بالشعور بانعدام القيمة، وأن جميع أنواع المشاكل لديه تعود بجذورها إلى الطفولة. فلو قال الطبيب النفسي، اعتماداً على تجربته، أن الشعور بانعدام القيمة يبدو شائعاً ومعروفاً في هذه الحالات، وسأل كيف عالج والدا ديف الحالة مقارنةً بأشقائه، لنهض ديف ونشط وتخلص من الحالة. كان

عليه أن يشق طريقه إلىٰ هنالك أو أن يدفع بذكاء إلى هناك من خلال سبر أغواره بالمعالجة النفسية. في مثالنا عن المؤسسة التجارية لم يحضر الجمهور العرض الذي قدمته ولم تعطهم جسراً ليتبعوك، بدءاً من القضية الأصلية التي فوضوك بمتابعتها. وفي غضون ذلك تصبح أكثر اعتقاداً أنك أصبحت أعمى لا تشاهد أي شيء باستثناء جوابك. يكون التوفيق ما بين العمى والفشل في إقناع الناس أمراً شائعاً في نقل الرسالة، بغض النظر عن ماهية التكنولوجيا التي استخدمتها. يبدو برنامج الاستراتيجية للمشاركين الذين لم يتم وضعهم في أماكنهم الصحيحة أثناء العرض وكأنه يعتمد جدولَ أعمالٍ خفياً. الاجتماعات التي عقدت على الأساس نفسه تنتهي وهي تبدو وكأنها اجتماعات تلاعبية. التدريب لا يوفر الشروط المسبقة التي يحتاج إليها الآخرون للموافقة، قبل أن تدفع قسراً عبر حلوقهم. ويتكرر هذا السلوك مرات ومرات وربما كان أسوأ مصيدة يمكن أن يقع في شباكها عامل التغيير.

فكر بالمخاطر:

كما تقول اللواصق الطريفة التي يضعها السائقون على رفاريف سياراتهم «الأمر السيئ يمكن أن يحدث»؛ ففي عالم التحويل هذا يحدث دائماً. يمكن لعملية التحويل في مؤسسة كبيرة أن تستغرق وقتاً طويلاً، وهنالك الكثير من الأمور التي قد لا تسير على ما يرام ولا تحول دون وقوع كوارث، وإذا ما اعتقدنا خلاف ذلك نكون مجانبين للصواب.

يستغرق التغيير في مؤسسة كبيرة وقتاً طويلاً وعدداً كبيراً من الأشياء التي يمكن أن تنفذ بشكل خاطئ، والتي تهدف تجنب وقوع كارثة، تبدو غير عادية. هذا يتطلب منك أن تكون متطرفاً أحياناً إلى أبعد حد. كان هاري وجانيت يعملان كمصنعي ملابس نافست جميع البضائع بأرباحها في المملكة المتحدة. كانوا بصدد تطوير استراتيجية جديدة تقسم الموارد البشرية في شركتهم كجزء من عملية تحويل أكبر. كانوا قد وضعوا النقاط على الحروف

بكل دقة، وكان كل واحد في الإدارة العليا متوافقاً ومنسجماً مع العمل. ولدى قدومهما إلى الشركة صباح أحد أيام الخميس، وقع السقف وقامت الشركة الأم باستبدال فريق الإدارة العليا برمته. ستة أشهر من العمل المضني تلاشت في لحظة.

وربما كان لهذه الحادثة أن تشكل كارثة على صعيد السوق، أو ربما قد استيقظ أحدهم صباحاً وهو يشعر بالتهاب الصفراء وذلك لأن الحوادث العشوائية جعلت كل الجهود عديمة الجدوى. والحذاقة هنا تتجلى في كيفية النهوض من هذا الوضع والاستمرار في العمل، لكن ندب القدر لن يعطي أي جدوى على الإطلاق. وبالطبع وعلى الصعيد النظري ربما كان باستطاعة هاري وجانيت التنبؤ بالكارثة. كانت تماماً واحدة من المخاطر الكثيرة التي ينطوي عليها برنامج التغيير. ولكن عملياً، كانت الخسارة كبيرة جداً بحيث يصعب التعامل معها أو تقييمها. ومع ذلك فالكثير من المخاطر يمكن تقييمها تماماً. مثلما نجد أن الاستراتيجيات تركز على تسليط الضوء على السيناريوات المستقبلية وتحديد المخاطر، كذلك ينبغي على صاحب مبادرة التغيير أن يحدد كافة المخاطر المحتملة والخسارات المتوقعة على صعيد جهاز الموظفين، والمبالغ المقتطعة، وخسارة أحد الداعمين الأساسيين، وفشل مجموعة من الأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل وأشياء أخرى. وينبغي أن يشكل تحليل المخاطر المحتملة المتضمنة في اللائحة مع إمكانية حدوث مخاطر أخرى جزءاً بديهياً من أجزاء مشروع التغيير.

إحذر الحماسة التبشيرية:

هي تلك العاطفة التي تتملك الشخص المعتنق لدين جديد والتي غالباً ما تكون ممتزجة بجرعة لا بأس بها من قصر النظر. لقد فهمت، لقد جعلت الفكرة الجديدة تكون جزءاً من أفكارهم ومعتقداتهم. إذا ما شاهدتها أنا، إذاً عليك أنت أن تشاهدها أيضاً، وإذا لم تستطع مشاهدتها، فأنت جاهلٌ حقاً أو

أعمى أو أحمق، أو متلهف للسلطة. وكلما كان التغيير عميقاً كلما كانت مضامينه أعمق وكلما استغرقت فترة أطول لفهم نفسك وكلما كانت تأثيرات العمى الذي تعاني منه حماستك التبشيرية أقوى.

الحماسة التبشيرية هي عصب الحياة وعصب الممات بالنسبة لصاحب مبادرة التغيير ـ عصب الحياة لأنها تعطيهم الرؤية والحماسة لإنجاز العمل ومتابعته، وعصب الممات لأنها تساعدهم في التعايش مع رغبات الأشخاص الآخرين وعدم قدرتهم على تغيير عقولهم. وكذلك فهي تجعل من مسألة التعرف إلى القضايا الحقيقية المحيطة بكل تغيير أمراً صعباً. كل شيء مُعَنْوَنْ بعبارة (المقاومة) وتعالت الأيادي برعب. ومع ذلك، عادة ما تكون المقاومة منطقية، فإذا لم يتفق شخص معك فإنما يكون هذا ناجماً عن سبب جوهري مقنع. فمن ناحية، قد يكون مخطط العمل لا قيمة له بالنسبة إليهم، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يشكل تهديداً عظيماً. وهناك إمكانية عدم تفهم لأية كلمة نطقتها، فينبغي أن يُعطى الناس سبباً لأي تغيير سيحدث، وعليهم أن يشعروا بالحاجة إلى التغيير مهما كانت طبيعية. ضع شخصاً واقعاً تحت تأثير الحماسة التبشيرية في غرفة مع شخص آخر مقاوم، واستمع إلى حوار الطرشان الذي سيفوز به المقاوم، حتى وإن كان المتحمس هو المدير.

فالمقاومة السلبية والتأخير والتنفيذ الناقص هي بعض الطرق التي يؤخر المقاومون بها العمل. والحقيقة هي أن إقناع الآخرين بتفهم شيء ما عملية قد تجبرك على التراجع بضع خطوات إلى الوراء لتدفعهم إلى الأمام خطوة واحدة. شيء محبط وبطيء بشكل مؤلم، ولكن لا يوجد بديل منه.

إصغ إلى المقاومة:

لن يأتي أحد ليقول لك إنهم يقاومون، أو على الأقل فإن من يفعل ذلك عددٌ قليلٌ جداً. ولكن قد يسربون ذلك إلى مسامعك بطرق خفية. صانعو

التغيير الناجحون يصغون بحرص ويميزون أعراض المقاومة. هذه قائمة لبعض الطرق التقليدية في الحط من منزلة وقيمة فكرة ما.

أولاً: إيداع الفكرة في مخزن النسيان؛ هذه فكرة أخرى من أفكار جو. لن تبارح هذه الأفكار مكانها مطلقاً.

ثانياً: شجب الفكرة مع إغداق قدر من المديح، فكرة عظيمة من أفكار جو.

ثالثاً: التراجع: فعلنا ذلك لتوّنا. إنه تماماً مثل البرنامج الذي أطلقه جو سنة 1999.

رابعاً: التأجيل: نحب أن نفعل ذلك، لكن علينا أن ندخل هذه المبيعات وأن نخرج تلك المنتجات وأن ننهي عملية حسابات نهاية السنة.

خامساً: لم تخترع بعد. لن تعمل في هذا السوق فهو سوق مختلف.

سادساً: اللجوء إلى السلطة الأعلى، لن تعجب الزبون لم يسأل أبداً. ولن تعجب المدير أيضاً. ولكن هل هذه مشكلة؟

المشكلة في جميع ما ذكر هي أنها يمكن أن تحمل قدراً من الحقيقة ويصبح تنفيذ هذه الحقيقة أمراً صعباً، ما يضعك في موقف دفاعي ويعلو صوتك أكثر من ذي قبل. إذاً كيف ستتجاوز هذه الأمور؟ إن الحل لهذه المقاومة هو من خلال فهمها وفهم عواملها. ونقطة البدء هي أن تتعرف إلى الجماهير التي تعمل معها. إبدأ بتبني مواقفهم وتفهم الأسباب التي تدفعهم للإدلاء بهذه الأقوال، فالتعرف إلى جمهورك يتطلب التدرب على كل شيء تحدثنا عنه، وعليك أن تضع تصوراتك المسبقة على جانب واحد وتفهم من أين اشتقت هذه التصورات. عند العمل بشركة خدمات يبدو واضحاً أن جزءاً كبيراً من عملية النقل أو التحويل تكمن في القدرة على تغيير الطريقة التي درج هؤلاء على إنجاز أعمالهم من خلالها. فالطرق الحديثة ليست معقدة بشكل

خاص أو صعبة الفهم، واعتمادها لا ينبغي أن يمثل مشكلة كبيرة. لكن حمل الناس على تبني هذه الأفكار والعمل بموجبها أمرٌ على غاية من الصعوبة.

- يبدو أن جميع التعليقات التي أدرجت آنفاً ذكرت وكأنها تبريرات نوعاً ما. فقد حللت المشكلة بدراسة السبب المتأصل، وما بدا بأنه قضية تافهة، أصبح فجأة قضية عميقة جداً. هذه هي المرة الثالثة خلال عشر سنوات التي يعهد خلالها لأحد موظفي الشركة باستراتيجية جديدة. وهذه هي المرة الثالثة التي يرفض فيها جهاز الخدمات هذا الطرح. وحقاً كانت هذه إحدى أفكار جو.

- كان سهلاً أن نسخر من هذه الأفكار، لأنها بدت ظاهرياً أنها وبشكل ملحوظ مشابهة للأشياء التي يمكن أن يقدمها أحد مزودي الخدمات البارعين. ولذلك فإن عزو هذه الفكرة إلى المكتب الرئيسي الذي يسعى للحاق بالركب سيقابل بقليل من المديح. وقد يتم تجاهل الأفكار الجديدة باعتبار أن الحقل ما زال بعيداً (لكنه لم يكن).

- إن الاختلافات بين المنحى الجديد والمناحي القديمة تعتبر قليلة من وجهة نظر المزودين (الطرق الحديثة أكثر تشدداً حقاً). فقد اِلتحقوا بدورات سابقة، وفي اللحظة التي سمعوا بها عن التشابه توقفوا عن حضور التدريبات.

- هناك سبب قوي يتعلق بالزبون يبرر عدم قدرتك على فعل أي شيء الآن.

- تم ابتكار الأفكار في المكتب الرئيسي الدولي، وفي هذا الفرع المحلي تعتبر هذه سبباً وجيهاً للاستمرار في المماحكة والاعتراض والشكوى.

- تعتمد الطرق الجديدة على تواصل أكثر مع الزبون، والذي عُدّ بمثابة مشكلة من قبل الكثير من الفنيين ممن كانوا غير مرتاحين لإجراء مناقشات عميقة مع الزبائن.

- لم يحبذ المدير هذا المنحى الجديد، إذا كان التدريب سيستهلك حيزاً كبيراً من وقت العمل.
- كل ما ذكر يعتبر صحيحاً نوعاً ما لكنه غير صحيح تماماً. فالتحليل سبر غور الأشياء بعمق أكبر ووجد بعض الحقائق الأخرى.
- تتطلب الطرق الجديدة تفكيراً أو دراسة لمستوى أكثر تقدماً من العمل ويشعر المزودون بأنهم غير محضرين بشكل ملائم، لذلك فهم لا يرغبون بالاعتراف بضعفهم.
- تختلف المناحي بشكل يجعلها تهدد بكشف نقص كفاية المزودين، إضافة إلى ذلك فإن الطرق التي يدرس هؤلاء المزودون من خلالها قد تحمِّلهم رسالةً واضحة تصلهم إلى منازلهم.
- كان المزودون على حق عندما رأوا أن ليس جميع الزبائن كانوا بحاجة، أو راغبين بالمنحى الجديد. ولذلك فإن محاولتهم تعزيز منحىً أحادي بدا مناسباً لجميع مستويات التفكير.
- يحكم على المزودين ويقيِّمون من خلال مبيعاتهم وفواتيرهم، وإذا حدث ما يعكر صفوهم أو يعرقل عمليات بيعهم، فإنهم سيقاومون ذلك. إن إجبارهم على أن يشرحوا للزبون أن الطرق القديمة للمزودين كانت ناقصة، تبدو فكرة غير صائبة.
- لكن هذا النوع من الرؤية كان مجرد بداية، والذين حاولوا طرح البرنامج بدأوا بالتفكير بأنفسهم من جديد.
- هل كانوا ملتزمين بالبرنامج غاية الالتزام وكانوا يروجون له بحماسة تبشيرية؟
- هل كانوا منساقين وراء حاجاتهم لتنحية البرنامج عن طريقهم وبعيداً من طريقة أدائهم للعقود؟
- هل كانوا يستخدمون الطرق الصحيحة؟

نتيجة كل ذلك كانت إعادة صياغة كاملة للبرنامج من جديد. لقد أبطأوا وتيرة جداول التسليم وبحثوا عن قادة رأي ممن سيبذلون جهدهم في اختبار الاستراتيجيات والمصادقة عليها. قاموا بتغيير أساليب التدريب واستبدال المحاضرات الجافة بأخرى تجريبية أكثر عملية. قاموا بتشكيل لجنة محلية تسعى لجعل الاستراتيجيات الجديدة متوافقة والمناحي المعتمدة في السوق. باختصار، فقد بدأوا بمعاملته كمشروع تغيير مناسب، بدلاً من نشاط تدريبي، وبهذا فقد اِكتشفوا أن افتراضاتهم الخاصة وحاجاتهم يمكن أن تعمي بصرك عن مشاهدة أسباب المقاومة.

لا يوجد شيء يماثل كونك عامل تغيير. إنه كاللعب بالشطرنج السلوكي. أن تكون في مقدمة المضطلعين بمهمة بالغة الخطورة والأهمية التي تتطلب منك استخدام قواك في الإقناع والقيادة ومهاراتك الفنية، تعد مهمةً من الدرجة الرفيعة. صناع التغيير الناجحون يجدون أنفسهم يبتكرون تقنياً وسلوكياً وتنظيمياً، ولذلك فهم سرعان ما يجدون أن العملية برمتها مُحبِطة ومشجعة بآن معاً.

في اللحظة التي تنتهي فيها اللعبة، فإنك ستتغير إلى الأبد وستجد أن العودة إلى عملك الأول شيء مضجر. الخيبة العاطفية يمكن أن تكون شديدة. وفجأة ستجد أن مجال عملك بات مقيداً إلى أبعد الحدود، وسينخفض مستوى الأدرينالين لديك، ويمضي أعضاء فريق التغيير كل في سبيله. الحياة ستغدو مضجرة مملة بمجرد أن تنتهي لعبة قطار المنحدرات.

وهذا ما يدفع الكثير من صناع التغيير للبحث عن الإثارة والمتعة من جديد بامتطاء جواد آخر استعداداً للمشاركة في سباق التغيير.

الفصل السادس

بناء جيش من القادة

في سنة 1993 قامت مؤسسات أمريكا الشمالية بصرف ما يعادل ملياري دولار في سبيل التدرب على فن القيادة مع موردي طرف ثالث؛ وهذا فقط ليس سوى جزءٍ مما جرى إنفاقه على الصعيد الداخلي. هذا الالتزام ليس جديداً، فتطوير القيادة كان ولا يزال أهم صناعة على مدى أكثر من 10 سنوات. السبب في هذا بسيط جداً، فلقد طرأ على المؤسسات الكثير من التغييرات الجذرية، وجوهر القيادة هو التغيير. المدراء يقومون بالإدارة، لكن القادة يغيرون ويحولون. بالتحول نحو العالم الإلكتروني فإن زخم ووتيرة التحول المستمر سوف تنهض من جديد وسوف تغدو نوعية القيادة الإلكترونية عاملاً حاسماً من عوامل نجاح السوق، وهذا سينطبق ليس فقط على القيادة العليا، وإنما على كل مستوى. وكما ذكر نويل تيتشي[1] Noel - Tichy فإن المؤسسات الناجحة سيكون لديها قادة على مختلف المستويات أكثر مما لدى المؤسسات الأخرى غير الناجحة. هذا لأن المؤسسة العصرية المبعثرة وذات العدد القليل من

---

(1) N.M. Tichy and E. Cohen, The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. New York: Harper Business, 1997.

obeikandi.com

الموظفين ينبغي أن تتجاوب بشكل سريع مع تطورات السوق، وهذا يقتضي من الأشخاص العاملين في المؤسسة القيام بمهام تضطلع بها القيادة الرسمية النظامية عادة. يقتضي النجاح في معظم المؤسسات المستقبلية إنشاء جيش من القادة قادر على إلهام فرق العمل، الأقسام، أو المؤسسة بحالها، على القيام بالتغييرات اللازمة لتحقيق نتائج استثنائية بأسلوب عصري. إذاً كيف تقوم ببناء جيش من القادة؟ هنالك ثلاث خطوات أساسية:

- الالتزام بتطوير القيادة.
- إرسال القادة إلى معسكرات التدريب.
- المحافظة على أداء قيادي ناجح.

الالتزام بتطوير القيادة: COMMIT TO LEADERSHIP DEVELOPMENT

يعلم القادة الإلكترونيون أن تطوير القيادة ليس بالأمر السهل. يمكنك القيام بتطويرات مهمة بوقت قصير، ولكن حتى تكون ناجحاً فذلك يتطلب التزاماً طويل المدى. ويعود ذلك إلى سبب بسيط وهو أن القيادة هي نمط من أنماط السلوك الذي لا تستطيع التكيف معه، أي يجب أن تتعلمه وتمارسه وتسعى إلى إتقانه. وهذا يستغرق وقتاً من جانب القائد، وعلى صعيد المؤسسة ذاتها في ما يتعلق بخلق جو يؤدي إلى التعلم. شركة شل العالمية اكتشفت ذلك عندما انتقلت إلى نطاق التطور القيادي العالمي في منتصف التسعينيات من القرن العشرين.

قضية في سنة 1996 كانت شركة شل العالمية أفضل مؤسسة ربحية في التاريخ فقد بلغت عوائدها تلك السنة 8,6 مليارات دولار أمريكي و20٪ كعائد سنوي منذ سنة 1992 وبهذه العائدات حققت شركة شل أموالاً أكثر بكثير على صعيد صناعات أخرى ومشاريع صناعية أخرى. ولكن بالرغم من خططها الجيد فقد كان لها مشكلة، ألا وهي أن هذه الدولارات وهذه الأموال لم

تترجم إلى عائد ناجح على صعيد الاستثمار، وبدت الصناعة وكأنها آخذة بالتردي.

على هذا الأساس من الكفاءة المالية أمست شركة شل بحلول سنة 1997 الأخيرة بالنسبة لشركات البترول السبع الرئيسية وباتت المليارات العشر من السيولة المالية التي تستند إليها الشركة تشكل جزءاً من المشكلة. بعض القضايا يمكن حلها عن طريق الهندسة المالية والبعض عن طريق بيع بعض الموجودات وتكنولوجيا أخرى. ولكن الحقيقة المرة كانت أن شل يجب أن تقوم بعملها الأساسي بشكل أفضل وأن تطور توجهاً تجارياً أقوى وتقوم بسلسلة من التحسينات الأساسية على صعيد العمليات التجارية وأساسيات الكلفة ومستويات الخدمة. خلاصة القول، يجب أن تكون أكثر تجاريةً.

ولكن المدراء الإداريون بدأوا يستنتجون أن القيادة تعد العامل الأساسي لتحقيق التطوير، ولم يكونوا متأكدين إن كان لديهم العدد أو النوع المناسب من المدراء. على الخصوص، لقد اعتقدوا أن مدراء شركة شل لم يكن لديهم توجهات تجارية، لذلك أولوا اهتماماً وتأكيداً على تطوير القيادة في هجوم متعدد الاتجاهات. في غضون السنوات القليلة التي تلت تغيرت طرق البحث عن المواهب، وبدأوا باستقدام المواهب من الخارج وغيروا من نظام إدارة الأداء والتعويضات والكف عن اعتبار الموارد البشرية أولوية رئيسة مقتصرة على الاحتفاظ بالسجلات ومتابعة شؤون التعاقد والتسريح وأناطوا بها دوراً استراتيجياً. بالإضافة لذلك أنشأت شركة شل مؤسسة تُدعى LEAP مهمتها رفع تقارير العمل إلى الإدارة العليا مباشرة. وكان دورها الرئيسي هو تطوير القيادة التجارية.

ولقد اعتمدت فلسفة LEAP بشكل رئيس على أفكار تيتشي[2] Tichey مؤلف كتاب محرك القيادة Leadership Engine ولقد طور ثلاث بنى

---

(2) Noel Tichey with Eli Cohen, The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. New York: Harper Business, 1997.

obeikandl.com

للعمل أثبتت نجاحها بشكل رئيسي مع جاك ويلش من شركة جي. إي.

أوّلاً: ينبغي أن يكون للقادة دور أساسي في تطوير القادة الآخرين.

ثانياً: الفوائد التجارية الكبيرة تحقق عن طريق الممارسات السلوكية اللطيفة.

ثالثاً: إن كنت تريد أن تستخدم القيادة كأداة للتطوير فيجب أن تنهض بالمؤسسة بسرعة. ولقد حققت LEAP هذه الأفكار من خلال ثلاثة برامج أساسية:

1 ـ برنامج FRD الذي يركز على النتائج والمعني بمهارات القيادة لكنه أعطى عوائد مالية مباشرة من خلال استخدامه لمشاريع مدتها 90 يوماً التي لا تمكن القادة فقط من ممارسة مهارات جديدة، بل أيضاً تحقيق مكاسب مالية.

2 ـ برنامج BFI الذي يركز على أطر العمل المؤسساتي من خلال نشر الثقافة التجارية والمالية بين أفراد المؤسسة والسعي للوصول إلى العقلية التجارية.

3 ـ اهتم التحدي القيادي لشركة شل ببناء الفريق والارتباط مع الآخرين.

كافة وحدات القياس هذه تم اعتمادها اليوم من قبل المشاركين ذوي المستويات المختلفة في المؤسسة، وفي الوقت نفسه تم اختيارها من قبل وحدة العمل بالاعتماد على حاجات الوحدة الأساسية. لقد كانت مسؤولية الإدارة الرئيسية لتطوير القيادة بالاستناد إلى الموارد البشرية HR.

على وجه الخصوص، كرست شركة شل 12,000 شخص للمشاركة في البرنامج الأول FRD في منتصف سنة 1999، وكما ذكر السيد غاري ستيل، مدير شركة شل Group Leader - ship performance operation إن هذه الطريقة قد أثبتت جدواها وهي تحقق الكثير من المال. وفي السنتين الأوليين حدد البرنامج المصادر لتحقيق عوائد بقيمة مليار دولار من خلال

التوفير في أساس التكاليف. وكما ذكر ستيل، كان المردود المالي للدولارات لإدارة هذا المنهج يزيد عن 50,1 ولقد تم مقارنة هذا مع أفضل المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تضمين المحرك المادي للعمل كطريقة قد تؤدي إلى عدد أكبر من المشاريع الناجحة وإلى تطوير مفهوم التحسين المستمر. هذا التسلسل الهرمي لم يكن واضحاً في هذه الجلسات. لقد أثبتت تجربة شركة شل أن أكثر النتائج إثارة لتدخلات القيادة كانت تصدر عن الأشخاص الذين يمثلون المراتب الدنيا في التسلسل الهرمي. ويعزى هذا إلى حد بعيد إلى حقيقة أنه لم يتم سؤال هؤلاء الأشخاص مطلقاً. تستشهد شركة ستيل Steel بالمثل القائل أن الإدارة هي في موضع القادر على شراء «العقول مجاناً» عندما تقوم باستغلال مشاركة كوادرها على النحو الأمثل. لقد أصبح برنامج FRD جزءاً من جهد مستمر لتغيير الثقافة القيادية في شركة شل، بل تغيير شل نفسها. تفضل الشركة بناء ثقافة قيادية أكثر من التعريف بطبيعة هذه الثقافة واستحضار قيمها بعد ذلك.

إن لشركة شل قيماً كثيرة، كاحترام الناس، والتي تشكل حدود السلوك الفردي ولكنها اختارت بشكل أساسي أن لا تسعى إلى تطوير قدرات قيادية معينة. وهذا يعني أن شل في طور تعريف وتقديم مبادئ الآخرين التي سوف تساعد على ربط برامج تطوير القيادة. استناداً إلى برنامج FRG وكتاب Tichy تيتشي تتضمن القائمة:

1 ـ العاطفة تجاه المؤسسة. 2 ـ القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة الصعبة منها، وامتلاك وجهة نظر تعليمية، والقدرة على تكثيف وتعليم وجهة نظر حول المؤسسة وقيم قادرة على تسيير العمل. وهم يفكرون أيضاً بتضمين الابتكار والعلاقات والتعاطف مع الزبون والإنجاز والتفوق. حالياً تقوم شل بالعمل على بناء مؤشرات لتطوير القيادة. من وجهة نظر شركة شل فإن المشكلة الأصعب على الإطلاق في هذه الثقافة الجديدة لا تكمن بتعريف الرؤية، بل بالاعتراف بالحقيقة عن الواقع الحالي الذي يقول

بوجوب تغيير ثقافة المؤسسة ومناهج العمل. ويسمي بيتر سينغ هذه «التوتر الديناميكي»(3) أي الحاجة التي يجب ربطها مع الاستراتيجية المرغوبة للمستقبل والوضع الراهن غير الملائم المعترف به. لا تشكل (إف. آر. دي) وبرامجها ذات الصلة سوى جزءٍ واحدٍ من نهج شركة شل في إدارة موهبتها القيادية. إن لجنة مدراء الإدارة تجتمع شهرياً لمناقشة الناس في لجنة تطوير الإدارة. هذا هو البند الوحيد على جدول الأعمال. مدير الشركة الفرعية المعنية مدرج ضمن هذا الاجتماع. من 200 إلى 300 شخص تقريباً يحضرون هذه النقاشات على مدى السنة. عندما بدأت الإدارة العليا في إجراء استقصاءات عن المواهب عبر أقسام المؤسسة، كانوا يعتقدون أن لديهم نقصاً في المواهب الإدارية. ولكن الشركة تشعر الآن بأنها بدأت تتعرف إلى ما هو متوفر لديها، والذي ثبت أنه أكبر بكثير مما كان متوقعاً. تمت إضافة بعض الأسماء إلى القائمة وإسقاط البعض الآخر منها. إضافة إلى ذلك، ولأول مرة في تاريخها، نجحت شل في استقطاب الشارع على مستويات مرموقة. لم يكن هذا سهلاً في الأيام الأولى، حيث إنهم كانوا يسعون لاستقطاب أناسٍ ذوي خلفيات ثقافية متباينة إلى بيئة راسخة الجذور. لكن التجاوب حيال نهج البناء أخذ بالتحسن. في الحقيقة فإن مدير مجموعة الموارد البشرية تم تجنيده مؤخراً من شركة ألايد سيغنال Allied Signal.

تقييم الأداء يستفيد استفادة واسعة من تغذية راجعة متكاملة. المعرفة الكاملة بالمنتجات وتقديم الخدمات والتوافق مع القيم. الوحدات التجارية تختار النمط المحدد (نهجاً تصاعدياً، 360 درجة كاملة، عدد المشاركين). التغذية الراجعة هي استراتيجية استنسابية (ليست سرية) تجري مناقشتها مع المشرف.

(3) Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.

obeikandi.com

يقول غاري ستيل: قدر كبير من التدريب يعزى إلى «نعمة التغذية الراجعة ومسؤولية الشخص الذي يعطي هذه التغذية»؛ على سبيل المثال التدريب في الوقت المناسب لإعطاء التغذية الراجعة استراتيجيات التغذية الراجعة الكاملة، تستخدم لكليهما التطوير وإدارة الأداء وهي تشكل جزءاً هاماً من البيانات. تتضمن عملية تقييم الأداء أهداف التقييم ومعلومات متكاملة. كافة أعضاء الوحدات يصنفون بموجب توزيع إحصائي ويتم إطلاعهم على المواقع التي صنفوا بها، الأمر الذي يشكل ضغطاً على العاملين الأضعف إمّا لتحسين أدائهم أو المغادرة. أولئك أصحاب الوعد يتم إخبارهم ويجري التأكيد على هذا مجدداً بخيارات حصص أو مكافآت أخرى. التعويض لقاء الأداء له ثلاث مراتب أدائية. تقييم الأداء يتم السعي إليه بقوة، وهو مجال تكرس شركة شل موارد إضافية لإدارته. في مجال التعويض فإن أول 1500 موظف لديهم خيارات كثيرة وعدد الموظفين القادرين على الوصول إلى هذه المرتبة آخذ بالتزايد في أنحاء المؤسسة. مكافآت الأداء هي أيضاً آخذة بالتزايد اعتماداً على التقدير أكثر منه على الأهلية الحقيقية بالنسبة للـ 150 الأوائل بشكل خاص فإن التعويض يرجع أكثر ما يرجع إلى السوق. هذه المجموعة تشكل هدفاً أساسياً للشركة الأم، وشل تدرك أن عليهم أن يكونوا منافسين بالنسبة للصناعة. تطوير القيادة والتخطيط التسلسلي ليسا مرتبطين بالنظام، لكنهما سرعان ما سيكونان كذلك. وقت كتابة هذه الكلمات كان لدى شل نظام تخطيط تسلسلي تقليدي، ولكن لم يكن له قدر كبير من الأهمية أو المصداقية. هذا البرنامج بأكمله هو بصدد إصلاحه ودعمه. كجزء من هذا الطريق الأكثر تروٍ نحو تطوير القيادة، يتجه قسم الموارد البشرية لأن يكون أكثر استراتيجية من قسم الإدارة. يتمثل دور مجموعة تطوير القيادة المشتركة بالعمل كعناصر تغيير، دافعين بالزبائن إلى مكان ما، كان ليتسنى لهم لولا ذلك أن يتجهوا إليه. جانب من الالتزام داخل شل ببرنامج تطوير القيادة بدأ خلال السنة المالية 1998. تلك كانت أسوأ سنة محفوظة في الذاكرة على

صعيد الأداء المالي، بموجودات مدونة تقدر بـ 4,5 مليارات دولار دون أي عائد مالي للحديث عنه. بالرغم من ذلك، ما تزال المؤسسة مصممة على توسيع نطاق نشاطات تطوير القيادة.

لقد اتجهت شركة شل نحو إعادة النظر بالنهج الذي اعتمدته على صعيد تطوير القيادة عن طريق ردود فعل الإدارة حيال النتائج رغم أن معظم القادة كان يمكن لهم أن يكونوا مسرورين بشكل خاص عندما يشعرون بالأمان حيال عدم استبعادهم الناجم عن تخفيض عدد العاملين في المؤسسة. ولكن شعور شركة شل هو أن أحداً لن يشعر بالأمان بعد الآن. كل شركة تواجه تحديات أساسية في الألفية الجديدة الناجمة عن التغيرات المذهلة في التكنولوجيا وعلى صعيد العولمة. تكنولوجيا التجارة الإلكترونية تسهم إسهاماً هائلاً في عمليات خفض التكاليف وزيادة العوائد والاستفادة من مزايا المنافسة. حتى بالنسبة لعملاق كشركة شل. زيادات هائلة على صعيد الحجم ومنافسون شرسون يصحبون العولمة.

إن التغيرات السريعة في القيادة والتوجه في الكثير من الشركات المثيرة للإعجاب، هي مجرد محاولات لتحقيق النمو المطلوب لتلبية طلب الأسواق الرئيسية التي لا تنفك تطلب المزيد. في الحقيقة، تحتاج المنافسة الناجحة في معظم الشركات الصناعية إلى استيعاب فكرة أن التطور البيئي هو ليس بالحدث المستقل الذي يحتاج إلى رد فعل أحادي. على العكس، فإن الرد الأكثر فاعلية على السيولة البيئية الحالية، هو المرونة والتكيف؛ بمعنى آخر، إنها رحلة طويلة مستمرة تتطلب قيادة قوية وعميقة. ولكن ما زالت معظم المؤسسات تواجه حالياً صعوبة كبيرة في إحداث التغيير والتطوير، وذلك يعود جزئياً إلى الحجم الهائل لشركاتنا، والوكالات الحكومية التي تحد من قدرتها على الخلق والابتكار وتبني بيروقراطية الخيال.

وكما قال كوتر[4] Kotter معبراً عن ذلك في إطار العقد الماضي:

(4) J. P. Kotter, Leading Change. Boston, MA.: Harvard Business School, 1996.

«لاحظت أن أكثر من 100 شركة تسعى إلى إعادة بناء نفسها كشركات منافسة أفضل». البعض من هذه التغيرات التجارية كانت ناجحة، والقليل باءت بالفشل، والبعض كانت بين بين. معظم الجهود المبذولة في سبيل التغيير تواجه قوة عاملة مسلوبة الحقوق ومنهكة تنتظر برنامج الحل المقبل. وتعد شركة شل إحدى الشركات الكثيرة الرئيسية التي تعيد النظر بالالتزام بالقيادة على مستوى المؤسسة، بالمقارنة مع مستوى اكتساب المهارة التقليدية، على أمل أن يساعدهم في تحقيق التغيير. لقد كانت مشكلة شل في الافتقار إلى العقلية التجارية. كان ما يزال لديها أفضل مهندسي البترول في العالم. إنهم يوظفون الأفضل والأبرز على مدى قرن، وفي مجال الطاقات الفكرية الخام، فلم يكن هناك أي مشكلة. وبالرغم من ذلك فلقد كانت هذه الشركة أسيرة نجاحها وكانت قد فقدت الأفضلية التجارية. لقد بدأت بالتصرف كمؤسسة نفعية وبدأت بمعاناة الكثير من المشاكل. على سبيل المثال، وحدات الخصخصة واجهت مشكلة حادة بالتحول من شركة احتكارية أو شبه احتكارية أو حتى عقلية ذاتية التنظيم، إلى منظومة أفكار ومبادئ منافسة وتجارية بالكامل.

المشكلة نفسها تواجه شركات التأمين غير المشتركة. وهذه الشركات تعد مزدهرة قياساً للمؤسسات (الشركات) المعارضة (المقابلة) وذلك نظراً لأنه تم حمايتها لأكثر من مئة سنة من الضغط التجاري. ولديهم عوائد متواضعة على رأس المال وأنظمة تحكم ضعيفة غالباً. وهذا دليل على نقص القوة التجارية. وفعلياً فإن أي مؤسسة تحت سيطرة الحكومة أو تتمتع بنوع من أنواع الحماية تندرج ضمن هذا التصنيف. يمكن أن نذكر كأمثلة أنظمة سكك الحديد الكبيرة والخطوط الجوية المحلية (القومية) والبنوك المهيمنة وبعض شركات السيارات.

إن بناء جيش قيادة ذي اهتمامات تجارية يعني تكوين فهم عميق للمؤسسة وتغيير السلوك الحالي للقيادة وخلق قادة بأعداد كبيرة وبسرعة. إن إلحاق الأشخاص بشكل فردي بدورات قيادية يتم ببطء شديد. وتلك الدورات

التقليدية لا تركز على القضايا التجارية ولكن على المهارات الشخصية والسلوك. في الوقت الذي يمكن فيه لمستوى المهارات الشخصية للحضور أن يتحسن، لن يكون لديهم بعد الآن سياق تجاري. والأسوأ من ذلك ليست هنالك ضمانة بأنهم سيطبقون تلك المفاهيم الجديدة عند عودتهم إلى بلادهم. المطلوب هو برنامج يربط ما بين الرؤية التجارية والسلوك القيادي التجاري والمحافظة عليه حتىٰ يتمكن عدد كبير من الناس من المرور بالتجربة والقيم والأنماط السلوكية نفسها. بالنسبة للمؤسسة الكبيرة يشير هذا إلى برنامج أساسي مثل LEAP مع برنامج FRD والبرامج الأخرى التي يتم استخدامها في شركة شل.

إرسال القادة إلى معسكرات التدريب:

الحل هو إحداث معسكر تدريب للقيادة حيث يكون لكل فرد تجربة مشتركة ويتطور من وجهة نظر قيادية إلى أخرى. في هذا النوع من التجارب يكون الهدف هو الجمع بين مهارات القيادة والعمل في آن معاً، والقيام بذلك في إطار العمل والربط بين العمل والتعلم. عندما وجدت نفسها بمواجهة هذا النوع من المشاكل، ابتكرت برايس ووتر هاوس كوبرز برنامجاً قيادياً للزبائن يعتمد على تجربة شركة شل، ولكن طورته أكثر.

اعتمد البرنامج على أربع أفكار يمكن من خلالها تكوين قائد تجاري:

1 ـ بناء البراعة التجارية العملية.

2 ـ تكوين مهارات قيادية ناجحة.

3 ـ كيفية تحفيز الآخرين وإلهامهم.

4 ـ بناء القدرة على إنجاز الأشياء.

لقد تم تطوير كل فكرة باعتبارها وحدة مستقلة؛ الأفكار الثلاث الأولى استغرقت كل واحدة منها يومين من وقت الحصة الدرسية، أما الأخيرة فلقد

كانت أكثر تعقيداً كونها تمثل مشروعاً مدته تسعين يوماً كان على القادة تنظيمه وتنفيذه. بنهاية المشروع سوف يتلقون تغذية راجعة حول الطريقة التي طبقوا من خلالها مهاراتهم الجديدة. عملياً، الوحدات التعليمية صممت لتناسب بعضها بعضاً كما لو أنها برنامج واحد. ولكن من خلال تفكيرهم من منطلق الوحدات التعليمية يمكن للمشاركين تلقي التدريب بأجزاء أصغر بدلاً من تكريس ستة أيام لمرحلة واحدة. إضافة إلى ذلك فقد تم تصميم نمط الخبرة التجارية لتطبيقه في مجموعات عمل تجارية مكونة من أشخاص يمثلون جزءاً واحداً من المؤسسة، حيث كان يطلب منهم حل المشاكل الخاصة بعمل كل منهم. إن الهدف من أجزاء المهارة القيادية هو تطبيقها في المجموعات المتداخلة الوظائف عندما يكون الأشخاص متواجدين ويمكن إطلاقها.

بناء خبرة ومعرفة تجاريتين:

كان التحدي يتمثل ببناء تجربة تستغرق يومين لجعل الناس أكثر معرفة بالمؤسسة وقدرة على إدراك دورهم في سياق استراتيجي أوسع. كان عليهم أيضاً أن يعيشوا الواقع الأساسي لعالم تجاري حيث لا يمكن لقرار أن يبنى بمفرده بمعزل عن القرارات الأخرى وحيث ينبغي لكافة المخاطر أن تؤخذ بالحسبان.

نمط الوحدة: Module Design

تمثلت نقطة البداية في بناء الخبرة والمعرفة التجاريتين في الاتفاق على تعريف لما كان يعتبر تجارياً. تم اعتماد توجه تجاري من أجل هذا البرنامج ليكون بمثابة عنصر البناء لقيمة المساهم. كان بالإمكان اعتماد الخيارات الأخرى، كاتخاذ بعض الإجراءات المالية الأخرى، القيام بمخاطرة محسوبة، بناء حضور في السوق؛ لكن قيمة المساهم تمتاز بكونها سهلة الفهم نظراً لارتباطها بسعر السهم. قضية النمط التالي كانت تتعلق بالمادة التي ينبغي

تعليمها. هل كان المشاركون بحاجة إلى الكثير من الأدوات، قدر كبير من خلفية البيئة التجارية، أم أنهم كانوا فقط بحاجة إلى سياق؟ الخلاصة كانت أنهم بحاجة إلى هذه العوامل مجتمعة إلى حد ما. لذلك بدأ السعي على قدم وساق لإيجاد طريقة لتطبيق أكبر قدر ممكن من هذه العوامل من دون أن تكون مضجرة. ثالثاً، لقد تقرر أن من الواضح أن القادة كانوا بحاجة لأن يتم تسليط الضوء عليهم في المجالات التي يكونون فيها متميزين، على مستوى العمل، لكنهم كانوا أيضاً بحاجة لتفهم الاستراتيجية الرئيسية للشركة بحيث يغدو بإمكانهم الاطلاع على إنجازات عملهم بالذات في سياق هذه الاستراتيجية.

الحل تمثل بنهج ذي شقين. الشق الأول سيركز على الشركة ككل وطبيعة طموحاتها التجارية. الشق الثاني يقتصر على المستوى العملي ويركز على فهم تفاصيل الاستراتيجية التشغيلية وما هو موقعهم المناسب شخصياً في هذه الاستراتيجية. الشق الأول تم إنجازه من خلال لعبة تعتمد على الكومبيوتر. أمّا الجزء الثاني، فقد تم إنجازه من خلال محاضرات وندوات وورشات عمل أكثر تقليدية، ومن خلال الاعتماد على الواجبات البيتية، حيث يتوقع من المشاركين أخذ ما كانوا قد تعلموه والبحث عن محركات القيمة في وحداتهم التجارية بالذات.

لعبة الاستراتيجية The strategy Game

ركزت لعبة الاستراتيجية على استراتيجية النمو التجاري للشركة. الهدف تمثل في نقل الرؤية التجارية، بحيث يفهم الناس بشكل أساسي ما هي القضايا التجارية، كيف تعمل الديناميكات التجارية، وكيف كان من المقرر بالضبط تحويل مفردات بيان الرؤية إلى حقيقة واقعة. الهدف في نهاية اللعبة تمثل في جعل الناس قادرين على الفهم والتعبير والدفاع عن الاستراتيجية التجارية. لا حاجة للقول بأن النجاح على هذا المستوى سيسهم في نقل رؤية الشركة بعمق غير مسبوق مطلقاً.

اللعبة الحقيقية كانت معتمدة على غرفة الصف وقوامها ثلاث مجموعات كل منها مكون من ثلاثة لاعبين يخوضون غمار منافسة مباشرة باستخدام أجهزة كومبيوتر بشبكات متصلة. كان هنالك فائزون وخاسرون حقيقيون. الهدف من اللعبة كان رفع قيمة المساهم إلى أقصى حدودها على مدى خمس سنوات (20 حصة من اللعب). دور الكومبيوتر كان يتمثل في تسجيل النقاط وإعلام كل فريق عن آخر حصيلة له من النقاط. مبدئياً، كانت اللعبة مصممة بهدف نقل دور المبسط facilitator إلى الكومبيوتر في وقت لاحق. بمجرد إنجاز ذلك، يغدو بإمكان مجموعات مستقلة ممارسة اللعبة على شبكة داخلية مشتركة، وفي هذه الأثناء يمضي كل مشارك بنسخة شخصية عن اللعبة بنمط لعب إفرادي. صممت اللعبة تحديداً لهذا المستخدم، لكنها كانت تستند إلى نمط لعبة فاستراك Fastrac game shell التي أبقت على كلفة الإنتاج منخفضة ضمن مستويات بمتناول الجميع.

تكمن قوة اللعبة الجيدة التصميم في كونها تستقطب اللاعبين إلى عالمها. طيلة فترة اللعبة فهم يشكلون الأدوار التي يلعبونها، ومع احتدام المنافسة، يغدون مشدودين إليها تماماً على الصعيد العاطفي.

بعد اللعبة، رابحين كانوا أم خاسرين، فهم سيعمدون إلى مقارنة الاستراتيجيات والخبرات. من وجهة نظر تعليمية، فهم ببساطة يستمرون في تعلمهم. في هذا النمط، القضية التالية تتمحور حول وصف أحد لاعبي لعبة الاستراتيجية في صناعة المرافق للتجربة.

قضية تم اختياري وزملائي كفريق إدارة عليا جديد لشركة توزيع الطاقة الكهربائية الإقليمية. كان هذا قبل 5 سنوات عندما كانت هذه الصناعة في طور إعادة تنظيمها وكنا ما نزال عاملين لدى الحكومة، على الرغم من وجود حديث آنذاك عن IPO. كان قد تم تكليف فريقنا بمهمة تحسين المؤسسة وتطويرها، وعند الضرورة، Taking it public. كنا في إجازة أسبوعين

عندما تلقينا مكالمة عاجلة من رئيس مجلس الإدارة. خلال فترة وجودنا خارج المؤسسة، كان وجه الصناعة قد تغير كلياً، بنزول لاعبين اثنين جديدين إلى السوق، ما بدا أنه مهمة طويلة الأمد يجري تنفيذها بوتيرة محسوبة، غدا فجأة مهمة طارئة. هل كنا مهيئين لهذه البيئة الأكثر قسوة؟

كنا محظوظين من إحدى النواحي. مؤسَّسات الخدمات العامة utilities التي سبق لمنافسينا الجدد أن اشتروها، كانت غير فاعلة، مثلنا تماماً! وهكذا وجدنا أنفسنا جميعاً ننطلق تقريباً عبر نفس المراحل من التغيير، مصححين قاعدة كلفتنا، محاولين شراء مؤسسات نفعية أخرى، وساعين إلى بناء بعض المؤسسات غير النظامية unregulated. شق طريقنا خلال هذه الاستراتيجيات لم يكن بالمهمة السهلة. خفض الكلفة كان يعني فهم محركات القيمة والنهج الذي سنهاجمها من خلاله. اكتشفنا أننا إذا ما مزجنا محركات الهارد والسوفت معاً، أي إدخال أنظمة جديدة لتكنولوجيا المعلوماتية مع إحداث تغييرات على أسس التعاون والعمل الجماعي ذي الوظائف المتداخلة، نكون قد طورنا أوجه تعاون Synergies تُسهم في تحسين قاعدة كلفتنا بصورة أسرع.

الحصول على التوليفات الصحيحة يمكننا من الانطلاق بأنفسنا نحو تحسين مستمر. مع ذلك فقد كنا نعرف أننا غير قادرين على إتخام المؤسسة بالكثير من التغيير، وهكذا كنا مرغمين على القبول بخيارات شكلت فرقاً هائلاً حيال السرعة التي قمنا من خلالها بتحسين كفاءتنا المهنية وأسس مهاراتنا. تصحيح ذلك كان أمراً على غاية من الأهمية، لأننا كنا بحاجة إلى أكبر قدر ممكن من التحسين والاستمتاع بالمكاسب قبل أن يتدخل المنظم ويذهب ببعض المكاسب من خلال تخفيض أسعارنا. خفض الكلفة تبين أنه مشكلة عويصة. لم نكد نخطو أولى خطواتنا على طريق خفض الكلفة عندما سنحت أمامنا أولى الفرص لشراء بعض المؤسسات الأخرى، وهكذا، بينما كنا لا نزال في طور تشذيب المؤسسة، كان علينا أن نضيف تحليل المكتسبات acquisition analysis لمشكلاتنا. بالطبع، منافسونا كانوا

أيضاً متلهفين للنمو، وهكذا فإن انتقاء السعر وتقديم العرض غدا متسماً بالقلق والتوتر الكبير. التوتر ساء أكثر فأكثر من خلال حقيقة أنه لم يكن هنالك سوى الكثير من صفقات الشراء الجيدة فعلاً. فقداننا لواحدة من هذه الصفقات يعني خسارتنا للفرصة إلى الأبد، ولم يكن بمقدورنا مطلقاً أن نأمل بالحصول على الاقتصاديات الإنتاجية ذات الكلفة المنخفضة التي سيستمتع العارض الفائز بوضعها على قاعدة كلفة أكثر إنخفاضاً من قاعدتنا بشكل دائم. التوتر كان آخذاً بالتصاعد. القرارات التي كنا نتخذها حول خفض الكلفة التي كانت تعمل على امتصاص دولارات الاستثمار، كانت تؤثر على كمية الأموال المخصصة للشراء التي كانت بحوزتنا. نفقاتنا الدائمة خفضت من حجم السيولة النقدية لدينا، لكن العمليات المحسنة جعلت هذه السيولة في وضع أفضل. ما الذي بوسعنا فعله؟ هنا كانت المرحلة التي اكتشفنا عندها نظام العيش ضمن حدود إمكاناتنا. في هذا العالم الجديد، لم يعد لدينا دفتر الشيكات المفتوح ذاك الذي درجنا على حمله. الحفاظ على توازننا المالي بات هاجسنا الأول. بعدها، وعلى حين غرة، وجدنا أنفسنا نخوض غمار عالم التجارة الإلكترونية. الحكومة كانت بطيئة في re - regulating تحرير مبيع الطاقة الكهربائية. في ظل النظام السابق، الإلكترونيات الفعلية كانت ببساطة تجري إضافتها على فاتورة الكهرباء للزبون من قبل المورد المحتكر، أي نحن. الآن قررت الحكومة إنشاء سوق مفتوحة يغدو من خلالها بوسع كل شخص شراء الطاقة الكهربائية من محطات التوليد ستنظم فواتيرها بشكل مستقل لنقل الطاقة إلى المستخدم بطريقة شبيهة للغاية بتلك المتبعة من قبل مؤسسات الهاتف. لطالما افترضنا (بشكل محق) أن هنالك قدراً ضئيلاً للغاية من المكاسب المالية يمكن تحقيقه في هذا القطاع، لأن المنافسة ستكون عظيمة جداً. عندها حصلنا على تقرير استشاري أظهر كيف تمكنا من تحويل هذا إلى فرصة ذات نمط تجاري إلكتروني. الهدف كان يتمثل باستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، ومن ثم تسخير تلك القاعدة الزبائنية لبيع سلع وخدمات

أخرى. المشكلة كانت في أن السوق لم يكن قد انفتح بعد، وهكذا كان علينا أن نقرر هل سننفق المال الآن على بناء صورة لنا في السوق، أم نتريث؛ ما كنا نعرفه هو أن أولئك المنافسين الكبار سيكتسحون السوق وسوف نحرم من هذه الفرصة. وهكذا كان أمامنا الآن ثلاث مجموعات من القرارات لنتخذها: أن نستفيد من خفض الكلفة، أن نعمد إلى شراء ملحقات فرعية acquisitions أو أن نلجأ إلى خيار الشروع في نشاط جديد تماماً. قررنا خوض غمار تجربة التجارة الإلكترونية، ولكني لا أزال غير متأكد من أننا قمنا بذلك بالشكل الصحيح. أعتقد أن منافسينا كانوا أكثر قوة وجرأة more aggressive لأننا لم نتمكن من شق طريقنا بشكل مباشر head way، وبالتالي قمنا ببيع المؤسسة، في غضون ذلك، كانت تلك التجربة قد كلفتنا مبالغ طائلة.

بعدها جاء IPO. لقد شكل هذا صدمة حقيقية. في الوقت الذي كان فيه المالكون يبيعون ما لديهم، selling out، توجهنا نحو السوق بعرض ثانوي secondary offering، وكان علينا أن نواجه المحللين. كان علينا أن نقنعهم بدعم استراتيجيتنا وعرضنا. ما أنفقناه من أموال كان يستند إلى قدراتنا الإقناعية. كانت تجربة قاسية، لكنها نالت إعجابي بطريقة لم أعهدها من قبل مطلقاً تتعلق بالشعور الذي يحسه المدراء التنفيذيون الآخرون. هؤلاء الناس يطرحون أسئلة محرجة! لكنها كانت مسألة حاسمة لأننا كنا ندرك أنه في اللحظة التي تطرح فيها أسهم كل شخص في السوق العامة يغدو بإمكاننا جمع الأموال اللازمة لشراء شركات أخرى. كنا متحفظين. عندما سنحت لنا فرصة شراء إحدى شركات الغاز الكبيرة، تقدمنا بعرض سعر منخفض وأفسحنا المجال أمام أحد المنافسين لشرائها. ثم استخدمنا أموالنا للتحكم بأحد المنافسين الصغار، بحيث أصبحنا الآن أكبر شركة طاقة كهربائية، ولكن من يعلم إلى متى؟ هل ضيعنا فرصة العمر التي كانت ستمكننا من تنويع نشاطاتنا؟ هل ستعمد تلك الشركة التي ابتاعت شركة الغاز إلى شرائنا الآن؟

ما الذي تعلمته خلال السنوات الخمس الأخيرة؟ لقد تعلمت الكثير عن القيام بالمخاطر المحسوبة النتائج، عن العيش ضمن حدود إمكانياتي وعن مسائل خفض الكلفة وامتلاك الشركات عن طريق شراء معظم أسهمها take overs وحتى عن التجارة الإلكترونية. لم نتمكن من خلق أقصى قيمة للمساهم، لكني الآن أحبذ تلك الفكرة أكثر من أي وقت مضى. لقد حققت أيضاً بعض الاكتشافات المتعلقة بالعمل كجزء من فريق إدارة عليا ومسائل الحصول على الموافقة عندما تكون الفرص أمام خيار حاسم. نعم، لقد تعلمت بأنك إذا ما كنت بصدد مواجهة المحللين، ينبغي أن تكون على إلمام كامل بكافة جوانب عملك، والذي على ما أعتقد ينطبق عليك عندما يتوجب عليك أن تتحدث إلى موظفيك بالذات. هل سأقوم بذلك ثانية، مطلقاً! لعبة الاستراتيجية تقف وراء صياغة معظم القرارات التي سيتوجب على فريق إدارة عليا حقيقي في صناعة شركات الخدمات العامة utility - industry اتخاذها ويرى اللاعبون الحقيقيون الروابط في الحال. في الحوار debriefing الذي سيتلو اللعبة، سوف تقوم الفرق بمناقشة الطرق التي صاغوا استراتيجياتهم من خلالها، كيف قاموا بصنع قراراتهم وشؤون القيادة. وهم سيعمدون أيضاً إلى تعزيز استيعابهم للمفاهيم الأساسية كقيمة الأسهم واقتصاديات الكلفة وإدارة السيولة النقدية وغيرها. هنالك جسر سيمد إلى العمل التجاري الحقيقي من خلال مناقشة استراتيجيته الهامة ومحرك السيولة الذي يتحكم بها، مظهراً العناصر التجارية الحقيقية. بنهاية النهار، سيكون قد تشكل لدى اللاعبين فهم أكثر عمقاً بكثير لاستراتيجية النمو الكلية للمؤسسة، وبسبب تقديم التحليل سيتوجب عليهم إضفاء صبغة محلية داخلية على استراتيجية النمو للشركة الفعلية.

القيمة في العمليات التجارية:

الجزء الثاني من نمط المعرفة والخبرة التجارية استخدام خبرة اللعبة

للتحرك نحو نقاش عميق حول كيفية استحداث القيمة من العمليات التجارية. الهدف تمثل في استخلاص المفاهيم من اللعبة، واستكمالها ببقية الاستراتيجيات ومساعدة الناس على فهم ديناميكيات العمل التجاري بشكل أفضل وتقديم صورة إيجابية عن الشركة. في مثال شركتنا الكهربائية المنظمة، تتمثل الحقيقة العملية بأن مثل هذه المنشآت النفعية تنفق مقادير هائلة من الأموال وتمتلك بعض الديناميكيات الفريدة. التعامل مع هذا المد النقدي الذي لا يمكن أن يدفع أبداً على شكل عوائد أرباح للمساهمين، يمارس ضغطاً على الإدارة للسعي إلى تحقيق عوائد أعلى مما قد يسمح المنظم regulator لهم به. هذا السعي الحثيث يحقق قدراً كبيراً من الاستراتيجية.

مع هذا النوع من الخلفية المحددة بإطار صناعة محددة، يتطلب التصميم من المشاركين على التحرك في اتجاه التقدم الكلاسيكي للاستراتيجية كما هو محدد في اللعبة. في مثال شركة الكهرباء، هذا أيضاً يعني استراتيجية لـ:

- تحقيق خفض الكلفة لبناء دفق السيولة من عمليات منظمة.
- البحث عن فرص لاكتساب دخل منظم إضافي والحصول على اقتصاديات الكلفة المنخفضة في العملية برمتها.
- البحث عن طرق للتوزيع إلى مؤسسات نظامية / منتظمة تعد بعوائد متميزة.

كل من هذه العوامل تجري مناقشته بعبارات عملياتية. مع أخذ مشكلات فائض التغيير، أي محركات القيمة، عليك أن تهاجم أولاً، في الحقيقة، ما هي محركات القيمة وما هي القضية التجارية لكل منها؟ عندما تقوم بتحسين المؤسسة، تحصل بالفعل على ثمار التعاون. إذا ما اعتمدت نمط تخفيض الكلفة ما هي وكيف تؤثر على طريقة عمل المؤسسة وثقافتها وإمكانياتها الاستراتيجية وما هي المضامين الاستراتيجية وما هي الفرص التي ستخسرها في عالم الواقع؟ نحن نعرف أنه سيتوجب علينا أن نبحث عن محركات القيمة.

كيف سيكون حالها في مؤسساتنا الحقيقية؟ عندما تتحرك الشركة نحو نمط اكتساب ملكيات جديدة في عملها التجاري الرئيسي، فهي في الحقيقة تشتري الموجودات.

ما هي مضامين التكامل التملكي؟ ما الذي سيفعله لقاعدة الكلفة الأساسية؟ ما هي مضامين ترتيب المشتريات في سياق معين، وما هو مقدار التأثير الذي تمتلكه كل من هذه المشتريات، شركة كبيرة بثقافة قوية متأصلة، مقابل شركة صغيرة؟ بوجود حدود عملية على المشتريات المتوفرة، كيف نقرر المبلغ الذي يتوجب علينا دفعه؟ هل هذا قرار عقلاني يستند إلى عوائد محسوبة، أم أنه قرار استراتيجي يعتمد على فرصة محدودة وهل سيؤثر هذا على السعر؟ ما هي تأثيرات استقدام عدد كبير من الوجوه الجديدة إلى المؤسسة؟ إذا كنا سنبرم عدة صفقات شراء في الحال، كيف سنتعامل معها في عالم الواقع؟

تهدف قضايا التكامل الاندماجي إلى تحقيق إنجازات أخرى تتمثل ببناء أو اكتساب مؤسسات نظامية / عادية أخرى في مجال الطاقة (شركة الغاز في اللعبة). هل تمت مناقشة هذه الأمور على ضوء انعكاسات مثل هذا الشراء على العمليات التجارية؟ أين هي النجاحات؟ هل فرضية التقارب هذه حقيقية؟ هذه رهانات استراتيجية رئيسية سيكون لها آثار هائلة على طريقة إدارة المؤسسة. بدخولنا إلى المؤسسات غير النظامية مثل التجارة الإلكترونية للعبة، هل ستكون لدينا القدرة على معرفة كيف ندير مجموعة من المؤسسات من هذا النوع، في الوقت الذي لا نمتلك فيه سوى قدر متواضع من الخبرة المباشرة؟ ما هي المضامين العملية؟ ما هي المحركات الاقتصادية والتنافسية؟ ما هو نوع الأشخاص الذين نحتاج إليهم؟ إذا ما انطلقنا على هذا الطريق، ما هو المنطق الاستراتيجي الذي يربط بين الأشياء؟ طالما أننا نقوم بذلك، هل نحن حقيقةً في تجارة المنتج، أو هل نحن في طريقنا لأن نصبح عملية تستهدف الزبون حقاً؟

obeikandl.com

ما سبق يعطينا نكهة النقاش المرغوب، ولكن هذا ليس كل شيء في هذا السياق، يتم تعريف المشاركين بمفاهيم مثل الإدارة المستندة إلى القيمة وبعض الأدوات البسيطة، مثل كيف تقارن بين فرص استثمارية مختلفة محركة للقيمة. المحاضرات، ورشات العمل، المناقشات الجماعية وأجهزة الفيديو جرى استخدامها لتعزيز الفهم ونقل المفاهيم. لا يمكن للجلسة أن تضاهي إثارة اللعبة، لكن الفائدة يتم تحقيقها بالعودة إلى اللعبة وإلى القضايا في عملية المشاركين بالذات وإخضاعها لبعض التحليل لمؤسستهم بالذات عندما يغادرون غرفة الصف. في الحقيقة، فإن توقيت الجلسات يجب أن يتماشى مع دورة التخطيط حيث سيطلب منهم استخدام تعليمهم الجديد للخروج بفرص لبناء القيمة.

هذه الجلسة الممتدة على مدى يومين تهدف إلى تسليط الضوء على الخبرة التدريبية للمشاركين. اللعبة بإثارتها الضمنية، تحدد ديناميكيات المؤسسة بطريقة بسيطة جداً تاركةً المشاركين على دراية كبيرة باستراتيجية الشركة وخياراتها. الحوار مُصَمَّمْ لتلقف هذه القضايا والعودة بها إلى الوطن. بمصطلحات التحويل، سيتم نقل الاستراتيجية، واستيعاب حتميتها المستندة إلى الصناعة الأساسية والديناميكيات التجارية لشركة خدمات عامة، والناس تقف متضامنة خلفها بالنتيجة. أدوات مختلفة سيجري تقديمها وتعلم حقيقي سيحدث أخيراً، الحوار المتعلق بصنع القرار سيبدأ بوضع بقية البرنامج حول القيادة.

بناء ممارسات قيادية ناجحة:

إن كان المعيار الأول، الخبرة والمعرفة التجارية، يتمحور حول كيفية الربح تجارياً، فإن المعيار الثاني كان يتمحور حول تحقيق الربح شخصياً. هنا يبدأ المشاركون باستيعاب طبيعة القيادة وكيف تعمل في عالم مضطرب وعدائي في الغالب. النظرية التي ولدت من رحم البحث تقول بأن القادة الذين يحققون نتائج استثنائية لديهم مستوى عالٍ جداً من الإدراك الذاتي، وإن إدراك الذات هو

المرحلة الأولى في رحلة القيادة. بالاستناد إلى ذلك، فقد ركز هذا المعيار على تزويد القادة بإطار عمل (الممارسات الـ 12) وفرصة تقييمه لتكوين رؤية حول كيفية تغيير أنفسهم.

الوقت المكرس لهذا المعيار هو يوم واحد. التحدث لم يكن يتمثل بتزويد المشاركين بالمهارات العميقة لكل شيء، فلم يكن هناك وقت كاف لذلك، بل تزويدهم بإطار استيعابي لمستوى مهاراتهم وتفسير أهمية هذه المهارات وكيف يتم الاستعداد للتعامل معها وأيضاً تهدف لتطوير خطة لاكتساب المهارات اللازمة لمساعدتهم.

القواعد الـ 12 للقادة ذوي الكفاءة العالية:

إن البحث الذي قام به هوارد فرومكين لشركة برايس ووترهاوس كوبرز Pricewater - house Coopers كان رداً على السؤال الأول الحتمي الذي يدور حول المهارات التي نركز اهتمامنا عليها. أجرى البحث عن القيادة خلال الـ 50 سنة الماضية وحدّد النقطة التي تداخلت عندها التحاليل في عرضها لنشاطات القادة. وقد تم اعتبار النقاط التي تم الاتفاق عليها في التحاليل مهاراتٍ أساسيةً للقادة الفاعلين، وهذه النقاط الاثنتا عشرة هي:

1 ـ بناء توجه مستقبلي.

2 ـ التعامل مع قيم واضحة.

3 ـ المطالبة بالنتائج.

4 ـ التعليم باستمرار.

5 ـ صياغة أنماط السلوك المرغوبة.

6 ـ القيام بالمجازفات والابتكار.

7 ـ حشد الفرق.

obeikandl.com

8 ـ تقوية الذات.

9 ـ تشجيع المشاركة.

10 ـ اختيار وتطوير الأشخاص الناجحين.

11 ـ منح مكافآت للمتميزين.

12 ـ الإيحاء بالثقة.

يقوم المشاركون بملء استبيان يتضمن 60 سؤالاً مرتبطاً بالقواعد الاثنتي عشرة هذه قبل حضورهم الدورة. يملأون الاستبيان بأنفسهم، بالإضافة لوجود خمسة مساعدين يملأونها أيضاً. يُملأ الاستبيان بشكل إلكتروني عن طريق ويب سايت موثوق. يتم جمع النتائج ومقارنتها مع نتائج كل فرد وتقارن أيضاً بالنسبة لتوزيع الشركة ووفق معطيات بيانات خارجية لقادة فعالين قاموا بملء الاستبيان أيضاً. النتيجة هي عبارة عن مراجعة شاملة لمستويات المهارة القيادية الفردية.

بعد إنجاز الدراسة تتضح الصورة العامة لمستويات المهارات في مجمل المؤسسة. وهذه البيانات تتم جدولتها في قوائم من قبل الإدارة لاستخدامها كوسيلة لمعرفة وضع المؤسسة في ذلك الوقت. بما أن الدراسة الاستبيانية إلكترونية، يتم تكرارها بتوافق مع تقييمات الأداء، ما يجدد قاعدة المعطيات والوقوف على الأوضاع الحقيقية لفريق القيادة. النقطة المهمة هي أن الشركة تتلقى النتائج الكاملة بينما يتلقى الفرد نتائجه الشخصية في هذا الوقت. وبالنهاية من المتوقع توفير النتائج الفردية أيضاً للإدارة، ولكن هنالك قضايا تتعلق بالثقة والخوف من إمكان استخدام النتائج كآلية فرز تستخدم لتخفيض أعداد الموظفين. إذا ما حددت ذلك، فمن المتوقع حدوث هبوط حاد في النوعية ناجم عن عدم الاستفادة من هذه الفرصة التعليمية. في هذا البرنامج تم اعتماد مردود النتائج التي تم قياسها منذ صباح اليوم الأول لهذه التجربة. يتم في كل مرة إعطاء النتائج لكل من هذه القواعد ويتم شرح القاعدة وأهميتها.

بالإضافة إلى ذلك، بالنسبة لكل مهارة من المهارات، يكون لدى كل مشارك تجربة قصيرة تهدف لمساعدتهم على تشخيص أي صفات شخصية أو عوائق يمكن أن تمنعهم من استعراض هذه المهارة. كانت هذه التجارب القصيرة الأمد تعتمد على أساليب علاجية للمشاكل الشخصية وتساعد الأشخاص على اتخاذ القرارات بصدد تطوير مهاراتهم على نحو أكثر فعالية. على سبيل المثال، التجربة المتعلقة بموضوع الثقة، حملت المشاركين على دراسة الصورة التي ينظر إليهم من خلالها الآخرون بكل تفاصيلها ويحددون لأنفسهم موقعاً على خريطة العمل.

ولقد وفّر لهم ذلك صورةً واضحة لموقعهم تشجعهم على القيام بامتحان الذات. كوَّن المشاركون بعد ذلك الرؤية الواضحة وقدمت لهم المساعدة لتحديد سبيل التطوير، ولقد تم تصميم ذلك للقواعد الـ 12 جميعها.

تطوير المهارات:

هذه الدراسة التحليلة القياسية كانت مصممة لوضع الأساس الذي يستطيع كل مشارك من خلاله بناء خطة تطوير شخصية. في هذه الأثناء، تقوم المؤسسة بإيجاد مقرر يمكن للأفراد أن يعملوا من خلاله لتحسين مهاراتهم خلال السنة التالية. بإمكانهم أن يدرجوا خطة تطويرهم الشخصية كجزء من عقد أدائهم. بذلك، يكون البرنامج مصمماً لتوفير قدر من تطوير المهارات الأولية واستنهاض هذه المهارات. الكثير من المشاركين سبق والتحقوا بمثل هذه البرامج لتطوير المهارات القيادية من قبل، المشكلة كانت أن المهارات قد أسيء استخدامها. ومن هنا فقد تمثل هدف الكثير من مثل هذه اللقاءات التدريبية بتذكير الناس بمهاراتهم، وليس محاولة تعليمهم هذه المهارات من نقطة الصفر. نظراً لمحدودية وقت البرنامج، فقد ركز هذا البرنامج على التدريب وبناء فريق العمل والتعليم، تطوير توجه مستقبلي وتسليط الضوء على القيم، وضع أنماط سلوكية محددة، تسليط الضوء على الإدارة ولقاء الإدارة، وإدارة

التغيير. بعض هذه النقاط تم التطرق إليها في هذه التجربة، أمّا بقية النقاط فقد تمت تغطيتها في التجربتين التاليتين، إمّا بشكل مباشر أو من خلال التدريب الفردي.

نموذج القيادة:

في حالة شركة شل، كانت الشركة قد قررت تقديم مبادئ الأشخاص الهادفة إلى توجيه رسالة للقادة عن توقعات الشركة. الحقيقة إن القواعد الـ 12 للقادة الفاعلين يمكن أن تخدم الغرض نفسه، وهي بذلك تخلق نموذجاً للسلوك القيادي المتوقع.

الطريقة التي ينجز بها هذا الأمر تتضمن القيادة بشكل عام وتبين الرضا والقبول. يجري توضيح مصطلحات هذه القواعد الـ 12 وتعديلها عند الحاجة لتسهيل استيعابها في ما يتعلق بالشركة المعنية. بالإضافة إلى أن كل قاعدة يتم توضيحها بأمثلة مأخوذة عن قصص لأشخاص مارسوا ذلك السلوك أو الأنماط السلوكية المرغوبة. لقد تم جمع هذه القصص وتعميمها بدءاً من عملية بناء الأبطال التي تشكل جزءاً أساسياً من التغيير الثقافي. ومع الوقت يتم تجديد هذه القصص باستخدام أمثلة معاصرة.

تعليم كيفية شحذ الهمم والإلهام:

اعتمدت هذه التجربة التي استغرقت يومين على البرنامج الذي طوره نويل تيتشي واستخدمه وطبقه في شركة شل وGE وفي أماكن أخرى. الهدف هو حمل الناس على إجراء نوع من التقييم الذاتي والنظر إلى أنفسهم من الداخل لخلق القدرة على إلهام الآخرين. وهذه الطريقة هي عبارة عن خليط من التأمل الذاتي والمناقشة والمشاركة والأمثلة المعتمدة على الصورة المرئية وأفلام الفيديو. بدأت التجربة برحلة ذاتية وطلب من المشاركين التفكير بتجاربهم القيادية. من هم الأشخاص وما هي الأحداث التي شكلت منظورهم عن ماهية القيادة؟

وعندما يتم التفكير واستيعاب هذا الموضوع سيشتركون به مع الآخرين ويحاولون استخلاص المعرفة الأساسية التي تمس دائماً قضايا كبيرة مهمة. بمعنى أن القادة الأقوياء يقدمون الإطار العام والمعنى والعاطفة للأشخاص الذين يقودونهم. لنفكر بهؤلاء القادة العظام خارج إطار العمل التجاري من أمثال مارتن لوثر كينغ، المهاتما غاندي، تشرشل، كيندي، روزفلت وديغول، جميعهم استطاعوا تقديم قصة عظيمة تمس أوتار قلوبنا وتلهمنا أن نتبعهم من خلال محبتنا لهم. وكل ذلك يؤكد ما دعاه تيتشي Tichy بقوة العاطفة وبالوصول إلى شيء ما بداخلهم آمنوا به بعمق ورفعوه كشعار لهم.

الحقيقة أن رحلة القيادة الذاتية هذه هي عبارة عن جزء من اللغز. فلقد تم تشجيع المشاركين على فهم اليد التي مدت إليهم والرسالة القائلة بأنه ينبغي عليك أن تبدأ من حيث أنت. إذا كنت تواجه كارثة فمن السهل نسبياً أن تتعرف إلى القضايا بوضوح، وعلى افتراض أنك لم تهزم، ينبغي أن يكون بمقدورك استنهاض الطاقة العاطفية التي أنت بحاجة إليها. ولكن ماذا ستفعل إذا كانت اليد التي مدت إليك جيدة تماماً؟

جاك ويلش من شركة GE يقر بحرية بأن GE التي ورثها كانت مؤسسة متماسكة. ولكنه مع ذلك استمر في كونه أحد أعظم المدراء التنفيذيين لشؤون التحويل لأواخر القرن العشرين. كيف قام بذلك؟ من خلال الرغبة الشديدة بالتعلم والتعليم وولعه بلعبة التجارة. عندما يكون هناك استيعاب وفهم لما تعنيه القيادة، وما تعنيه قوة العاطفة واليد التي تتعامل معها، ستكون الأجزاء الأخيرة للغز هي الرؤية والقيم واتخاذ القرارات الحاسمة. يمكن أن تكون الرؤية (ذاتية أو شخصية)، لكنها أيضاً هي رؤية المؤسسة وإلى أين تتجه، وهذا يعيدنا إلى التجربة الأولى والفهم والاستيعاب العميق للعمل الذي تحقق هناك. القيم أيضاً يمكن أن تكون ذاتية أو شخصية، ولكن بالنسبة لهذا البرنامج فيمكن أن يختار المشاركون قيم الشركة ويقرروا بعد ذلك كيف ترتبط هذه القيم مع قيمهم الذاتية

الشخصية. الحقيقة أن اتخاذ القرارات الحاسمة هو أصعب شيء. وهذا الجزء من البرنامج يجبر الأشخاص على مواجهة كيفية اتخاذ القرارات والحدود التي تفرضها المؤسسة وثقافتها عليهم. إن كانت هذه الحدود افتراضية أم حقيقية. بعد أن تملكهم الشعور بالقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الحاسمة وامتلاكهم للقوة العاطفية ورؤيتهم وقيمهم، بات المشاركون مستعدين للاشتراك في وجهة نظر واحدة قابلة للتعليم. هذه الرؤية المشتركة هي تعبير موجز عن استيعابهم للهدف الذي تتجه إليه المؤسسة وكيفية الوصول إلى ما تريد، بالإضافة إلى القيم والأنماط السلوكية التي يجب أن يتحلى بها الأشخاص لدعم هذه الرؤية والمضي بها قدماً إلى الأمام. كل مشارك يساهم في التعبير عن وجهة نظره التعليمية باستخدام الڤيديو للحصول على تغذية راجعة مباشرة حول أدائه / أدائها. عليهم المحافظة على جهاز الڤيديو. عندما يطورون وجهة نظرهم التعليمية، فمن المتوقع أن يعرضوها على الفريق الذي يقودونه في التجربة المقبلة. الفرق سوف تقيّم القادة كلاً على حدة، وفقاً لمدى ما يظهرونه من الالتزام؛ هذا وإن كانوا غير قادرين على القيام بذلك فيتم تشجيعهم إمّا على تطوير أو ترك برنامج القيادة هذا. من الواضح أنهم لا يستطيعون استثارة العاطفة اللازمة لدفع المؤسسة قدماً إلى الأمام.

بناء القدرة على إنجاز الأشياء: Build the ability to get things Done

القيادة تتطلب أفعالاً. تعد القدرة على إنجاز الأشياء علاقة مميزة للقائد الناجح. ولكن ذلك لا يعني القيام بالأشياء من خلال أي طريقة قديمة، فالهدف من ذلك هو حث الناس والأشخاص على القيام بالأشياء باستخدام قيم المؤسسة على صعيد احترام الآخرين واحترام كرامتهم ومشاركتهم. فرض الولاء بدافع الخوف أمر غير سليم. من المتوقع أن يمارس القادة القيادة ويساعدوا في تطوير القادة الآخرين من خلال تعليم وجهة النظر التعليمية والمهارات التي اكتسبوها أو التي تم استثارتها في داخلهم. ولكن هذه الطريقة

تقتضي أن يقود كل قائد مشروعاً مدته 90 يوماً قد سبق القيام به أو تم اختياره من مجموعة من المشاريع التي تفرضها الشركة. والهدف ليس خلق مشاريع جديدة لتنقل العبء إلى كاهل القيادة، ولكن من المفترض أن يعود كل مشروع بالفائدة على المؤسسة. خلال هذا الوقت يجمع القائد بين استيعاب للمشروع وماهية الموضوع وما هو تأثير العمل المتوقع، وما هي الأهداف والمساعدات اللازمة. ويقوم الآخرون داخل المجموعة بتعزيز هذا الاستيعاب عن طريق النقد البناء. وفي هذه الحالة يمكن أن يتبادل القائد وجهات النظر مع فريق العمل المرتقب ويباشر العمل مع (ممول) المشروع. من المتوقع بهذه الحالة من القادة أن ينطلقوا بالمشروع وينجحوا بتنفيذه. ولكن في الحياة الواقعية نرى أنهم ينطلقون ولا يحققون شيئاً. الوقت يمر، وفجأةً يقعون فريسة هستريا جنونية. في هذا المضمار، هناك نظريتان حول هذا الموضوع. الأولى تزعم أنه في البداية يجب أن نتركهم يقومون بكل شيء ببطء ومن ثم يتم الضغط عليهم لمدة 30 يوماً، والأخرى تقول ببناء نظام مكثف يعتمد على رفع التقارير يجبرهم على الالتزام ببدء العمل مباشرة. نظراً لمحدودية الوقت فإن السماح لهم بإضاعة بعض الوقت يعد بحد ذاته تجربةً تعليمية. الرقابة اللصيقة والإشراف الصارم يعد أمراً مثبطاً على أية حال. ولكنهم يقومون بالعمل مع ذلك، وفي النهاية يجري تقييمهم على أساس نتائج العمل التي تم تحقيقها والطريقة التي تحققت بها. إن فلسفة جاك ويلش المعتمدة على هذه النظرية هي فلسفة شهيرة جداً. «تحقيق النتائج الجيدة بالطريقة الصحيحة سيجعل كل شخص سعيداً بذلك». حصولك على نتائج سيئة بطريقة خاطئة. وحصولك على نتائج جيدة بطرق خاطئة يعني نهايتك أيضاً، إذا لم تتغير. في نهاية المشروع سيكون للشركة خيار يمكن أن تصرح من خلاله بأن كل هذا كان مجرد تمرين تدريبي أو تطبيق دورة تستغرق 90 يوماً كفلسفة إدارية وتقود المؤسسة بهذه الطريقة. ولكن هذا النوع من الاختيار يواجه المؤسسة بكل أبعاد هذا البرنامج. يستطيع الناس استيعاب الرؤية ولكن بهذه الحالة هناك حاجة لمساعدتهم على تطويرها. الآن، كونهم

تعلموا القواعد الـ 12، فذلك سوف يساعدهم على تعميق مهاراتهم وتعزيزها. على سبيل المثال، عندما يطورون مهارةً أولية لإلهام الآخرين، فذلك سوف يساعدهم على توسيعها وتطويرها. إن معسكر التدريب على القيادة يعد الخطوة الأولى في اتجاه تطوير ثقافة قيادة جديدة، والمساعدة الأولى لهذه الثقافة الجديدة هي القيادة العليا. إذا لم يقوموا بصياغة الأنماط السلوكية المطلوبة، ويتمثلوا القواعد الـ 12 هذه، فإن كافة الجهود سوف تتلاشى.

المحافظة على ممارسة قيادية ناجحة:

Lock in successful leadership practice

بدأت كارول شارتل Caroll - Shartle في بداية خمسينيات القرن العشرين بإجراء دراساتٍ عن قيادة ولاية أوهايو، Ohio - State ومنذ ذلك الحين تحولت دراسة وتطوير القيادة إلى صناعة نمو وتطوير. موقع أمازون كوم أدرج أكثر من 7,000 كتاب جديد عن هذا الموضوع وإضافة لذلك، هنالك الكثير من المقالات وأسواق الكلام المزدهرة. تثار النقاشات حول حقيقة إن كان القائد يُصنع، أم يُولد بالفطرة قائداً، وأسئلة تتعلق بأنماط الشخصية، مثل موضوع الشخصية الكاريزمية Charisma. الكثير منها مع ذلك أمور معروفة. أربعة عقود من الأبحاث أسفرت عن تحديد مجموعة من القدرات التي تندرج ضمن أحد التصنيفات الأربعة التالية:

1 ـ روائز الذكاء كالقابلية الشفوية والكمية.

2 ـ تعليم المهارات التكنولوجيا مثل الحسابات وتخطيط العمل.

3 ـ مهارات إدراكية مثل المنطق التحليلي والعقليات المختلفة والذكاء العاطفي.

4 ـ ممارسات قيادية مثل الرؤية، بناء العلاقات وتطوير الأفراد.

لقد ترسخ هذا البحث إلى حد بعيد واستقر على هذه الأمور، ولم تتم

إضافة سوى القليل إليه، ولكن مسار البحث تحوَّل من دراساته العامة إلى دراسة القادة الناجحين. في السنوات الأخيرة، عدد قليل من الأفراد ذوي المراكز القيادية أمثال جاك ويلش من شركة GE، آرثر مارتينيز من سيرز، وآندي غروف من شركة إنتيل، وليلاكوكا من شركة كرايسلر، والكثير غيرهم، حققوا بعض النتائج الاستثنائية. مثل هذه المشاهدات، نقلت الاهتمام والتركيز من وصف وتحديد القيادة «ككفاءة»، إلى مقارنة الأنماط السلوكية لقادة التحويل القادرين على خلق بيئة عمل يكون كل شخص فيها مستعداً وراغباً وقادراً[5] على أن يكون خلاقاً، أن يقوم بالمبادرة وأن يحقق النتائج المرجوة. إن التركيز على خلق النتائج هو أمر حاسم. بعد دراسة دقيقة ومتأنية للعشرات من حالات الإخفاق التي واجهت المدراء التنفيذيين خلال العقود القليلة الماضية، استنتجت تشاران وكولفينْ أنه في 70٪ من الحالات تكون المشكلة الحقيقية هي عدم القدرة على إنجاز الأشياء أو تنفيذها.

من خلال تعامله مع كافة نماذج الدراسة، قام هوارد فرومكين من برايس ووتر هاوس كوبرز بوضع مجموعة من المعايير والأنماط السلوكية القيادية الواضحة والمحددة والعملية والقابلة للقياس، وهي مشتركة بين أولئك الأفراد الذين يحولون مؤسساتهم إلى كيانات قابلة للاستمرار وأكثر تنافسية.

الآثار الناتجة بالنسبة لتطوير القيادة هي أمر أساسي. بإمكاننا الآن أن نحدد بدقة ونقيس وندرب الناس على القواعد التي ستجعلهم ناجحين، وبالتحديد أكثر قابلية للتحويل، ونقيس نجاحنا.

ركز بحث هوارد فرومكين على القواعد الشائعة القابلة للقياس التي تميز سلوك القادة الذين قاموا بتحويل مؤسساتهم لتحقيق النتائج الاستثنائية المطلوبة للمنافسة الناجحة على صعيد بيئتهم. هذه الممارسات الشائعة للنجاح يجري

(5) R. Charan and G. Colvin, «Why CEOs Fail», Fortune, June 21, 1999.

تنظيمها لتسهيل عرضها ضمن خمسة توجهات عامة وهي: المستقبل، التواصل، تعبئة الجماهير، التعامل مع التغيير والعلاقات. لكي تتمكن من تحقيق نتائج استثنائية، أنت بحاجة لعرض جميع هذه التوجيهات.

المستقبل The Future

إن المقدرة على خلق ونقل وتعزيز رؤية المستقبل هي شيء محوري تماماً بالنسبة للقيادة. فإن كنت لا تعلم إلى أين أنت متجه، فلن تجني إلاّ الفشل. فالتوجه المستقبلي لا يرتبط فقط بماهية الرؤية، بل بكيفية تحقيق القيم التي تمكننا من الوصول إلى هذه الرؤية.

تحديد الهدف أو الرؤية: Defining a Purpose or Vision

لقد استنتج بارليت وغوشال بعد دراسة قاما بها حول الشيء الذي حال دون سقوط نخبة المؤسسات العالمية في ما يسمى «انحدار الشركات الكبيرة»، بأنه على الرغم من أن هناك شيئاً مشتركاً بين استراتيجية وبناء تراكيب وأنظمة هذه الشركات، فإن ما يبعث على الدهشة أن هنالك فلسفة متماسكة تجمع بين قادتها. أولاً، هم يولون قدراً أقل من التركيز لاتباع خطة استراتيجية واضحة بدلاً من بناء وتحقيق غاية مشتركة ووضع طموحٍ مشتركٍ حيال شيء ما يقدم معنى يستطيع العاملون التكيف معه[(6)]. في الكثير من الشركات اليوم لم يعد الناس يعرفون أو حتى يهتمون بالهدف الذي تسعى شركاتهم إلى تحقيقه، أو لماذا هي قائمة، اللهمّ إلاّ لتحقيق المكاسب المالية.

أهداف عائد رأس المال المستخدم، مردود الاستثمار ROI، 20٪ على

---

(6) C. A. Bartlett and S. Ghoshal, «Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People, «Harvard Business Review, May - June 1995, 133 - 134; also C. A. Bartlett and S. Ghoshal», Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose», Harvard Business Review, November - December 1994.

obeikandi.com

الأصول الصافية net assets أو خلق قيمة المساهم، لا تستقطب مودة كبار المدراء أو التزامهم. معظم الأهداف الكمية أو المالية، زيادة بنسبة 20٪ على صعيد المبيعات، لم تؤدِ إلاً ما يزيد قليلاً عن نظرات مرهقة من كادر مهزوم. إنهم عاجزون عن إعطاء مغزى لأحد أفراد المؤسسة العاديين. تحديد أهداف المؤسسة بحيث يكون لها معنى بالنسبة للموظفين، هو أمرٌ على غايةٍ من الصعوبة، ولن يتحقق عادةً في اجتماع يوم أو يومين للإدارة العليا بعيداً عن موقع العمل.

مع ذلك، هنالك إجماع مطلق في أوساط النخبة القيادية على أنَّ تحديدَ رؤيةٍ ذات مغزى يشكل واحدة من أهم مقومات قيادة التغيير الناجح. ينبغي للرؤية أن تستحوذ على انتباه واهتمام العاملين عن طريق تحديدها لحيثيات السلوك التجاري. كلاهما، القيادة والرؤية، يتمحوران حول إنشاء مؤسسة بوسع أفرادها التواصل معها والإحساس بشعور مشترك من الفخر حيالها والرغبة في الالتزام ببذل جهود استثنائية في سبيلها. الناس بحاجة لهدفٍ مشترك يدفعهم إلى بذل جهد استثنائي وخلق الالتزام الثابت المطلوب لتحقيق أداء متميز بشكل متواصل. الرؤية أو الهدف المطلوب يجب أن يكون عبارةً عن صورة عقلانية بسيطة للمرحلة المستقبلية المتسمة بالتحدي والواقعية؛ والأهم من كل شيء، أن تكون جذابة بالنسبة للناس الذين سيعملون على تحقيقها. لقد أججت استراتيجية هنري فورد ورؤيته المشاعر القوية والثابتة المطلوبة لتحقيق الطموح التجاري في الروح الفردية لكل فرد من أفراد شركته. لقد حدد هدفاً بالنسبة لإنتاج السيارات بوسع موظفيه أن يتواصلوا ويتفاعلوا معه. قادة التغيير يعرفون أن عليهم إيجاد طريقة لتلطيف طموحهم الاستراتيجي وترجمة أهدافهم الاستراتيجية إلى هدفٍ ذي مغزى بالنسبة للعامل العادي. لقد وجد روبرت آلين من شركة At & T نفسه أمام شركة ضخمة وقديمة تفكر وتعمل كشركة خدمات عامة عادية Regulated utility في سياق صناعة تتسم بالاضطراب الشديد،

obeikandl.com

بحاجة إلى تغيير. المهمة الاستراتيجية كانت تتمثل بتعزيز شبكة الاتصالات القائمة وتطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات صناعة المعلومات والاتصالات الناشئة. لقد ترجم آلين هذه الأهداف الاستراتيجية إلى أشياء يمكن فهمها بسهولة ويمكن للعاملين التواصل معها والتباهي بالإعلان بأن الشركة كانت مصممة على أن تصبح قائدة العالم في جمع الناس والمعلومات والخدمات. وعد وال مارت Wal - Mart بإعطاء الناس العاديين الفرصة لشراء كميات كبيرة ومتنوعة من البضائع، بينما سعت ميري كاي كوزميتكس - Mary - Kay Cosmetics لتقديم فرصة غير محدودة لمديرات مبيعاتها

القيم : Values

معظم المؤسسات القائمة تعمل انطلاقاً من مجموعة من المعتقدات ووفقاً لفلسفة واضحة وغير منطلقة من عاطفة أو حدس أو حتى مرتبطة بغرض معين. لقد تعلم قادة التغيير الحقيقة البديهية التي تقول بأن ثقافة الشركة والقيم التي تجسدها تؤثر على معظم قرارات واختيارات مدرائها وكادر العمل. إن قيمهم تحدد القرارات اليومية المطلوبة لتحقيق رؤية المؤسسة أو هدفها. إن كان العرض أو الهدف هو الماهية فيجب أن تعني القيم «الكيفية». فهم يحررون كادر العمل من قيود وحدود السياسة والإجراءات، حقيقةً كانت أم متخيلة. إن استخدام أساليب الوعظ والإرشاد لإيصال قيم الشركة سيلفت الانتباه حالاً للقيم وسوف تؤدي على الأرجح إلى نوع من التشاؤمية التنظيمية التي ستودي بهذه المبادرات الجديدة كموضة عابرة. الأمر يحتاج إلى أكثر من مجرد خطابات ولوحات جدارية.

ـ بتطبيق نظرية «مارشال ماكلوهان» بما يخص الطريقة أو الواسطة، إن صح التعبير، يمكننا أن نقول بأن الإدارة هي الرسالة، ما يعني أن تنفيذ القيم يحتاج إلى تنميط ثابت ومتواصل من جانب مدراء التنفيذ خلال أعمالهم اليومية والاعتماد على برنامجٍ مُحفزٍ عالي المستوى.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قادة التغيير يسخرون وقتهم ونشاطهم وإبداعهم لإيجاد طرق جديدة لتحويل الثقافة الجديدة والقيم إلى أهداف ملموسة يسهل الوصول إليها وتحقيقها بإطار تعريفها بمصطلحات المنافسة، وتقود المؤسسة إلى ذلك الهدف عبر سلسلة من التحديات العملية.

وكما تم ذكره، يصف كولنز وبوراس الحاجة لمثل هذه الأهداف مثل BHAGs Hairy Audacious goals or Big لتدعيم القيم الأساسية والرؤية الأساسية. فعلى سبيل المثال تمثلت الـ BHAG لشركة «سوني» في السنوات الأولى في أن تصبح «الشركة الأكثر شهرة على صعيد تغيير رؤية العالم السيئة لصورة المنتجات اليابانية»[7]. خلاصة القول، إن القادة الذين يؤكدون بشكل جازم وحازم ما يمثلونه ويؤمنون به بشكل عام، يجتذبون الموظفين الذين يتوافقون وأهدافهم وقيمهم ويصبحون ملتزمين إلى أبعد حد بالشخص الذي يجسدهم. فالناس لا يكنون أي ولاء لمؤسسة معينة، بل إنهم يخلصون لمجموعة من القيم بوسعهم الإيمان بها ويفخرون باستعراضها عملياً في حياتهم العملية اليومية.

تنفيذ الأهداف: Enforcing Goals

إذا لم تقس النتائج فمن النادر أن تتحقق، ولكن القياس لا يشكل أية ضمانة. يجب أن تكون هناك عواقب حقيقية للفشل ومكافآت حقيقية للنجاح. يقرر القادة الأقوياء الأهداف المرسومة والمتفق عليها مع موظفيهم، وبعد ذلك يؤكدون على وجوب تحقيقها.

التواصلية / الاتصال: Communication

العمل على إيصال الرؤية والقيم على الآخرين يعد سبباً من أكثر أسباب

(7) J.C. Collins and J.I. Porras, «Building Your Company's Vision», Harvard Business Review, September - October 1996.

فشل القادة شيوعاً. الاستراتيجية المعلقة على بعض اللافتات الإعلانية هي حل كلاسيكي تقليدي. وبعض أنواع الفشل هذه يمكن حلها عن طريق عمليات مرتبطة بالأشخاص، ولكن بعضها الآخر مرتبط إلى حد ما بتصرفات القادة الذين لا يستطيعون ببساطة التواصل على المستوى الشخصي.

الإصغاء الفعال Effective Listening:

يحتاج تحقيق النتائج الاستثنائية إلى استيعاب الكيفية التي يتم من خلالها توليف رادار الاتباع على موجة الكلمات والتصرفات الصادرة عن مصادر القوة في الشركة. وفي سبيل تحقيق قوة الذات والتعلم الشخصي، يحبذ القادة الفعالون الإصغاء تسع مرات أكثر مما يتحدثون، طرح أسئلة أكثر بخمس مرات مما يجيبون عنه. وهم يمضون معظم أوقاتهم في اتصالات مباشرة مع الأفراد على مختلف مستويات المؤسسة. بدلاً من النقد الأناني المدمر والتشكيك بالآخرين، فهم يذكِّرون الأشخاص بالمستقبل المُلِحّ ويتساءلون عن كيفية تقديم المساعدة. فهم مدركون تماماً بضرورة الحاجة إلى التماسك والمثابرة على ترويج استراتيجيتهم. بيل ماريون، نجل مؤسسة INC ماريوت العالمية، حدد مهمة لنفسه ألا وهي زيارة ثلث فندقه وممتلكاته السياحية كل سنة ليصغي ويتعلم. وخلال زياراته سُمِعَ وهو يتحدث حول رؤيته وقيمه من خلال سرد بعض القصص التي تعكس تأثير هذه القيم والرؤى، ويتحدث بفخر عن الإنجازات غير العادية لكادر العمل التي تُظهر خدمة الزبائن ذات المستوى العالي أو أحداث متميزة من الاسترجاع التي تجسد أفكاره عن خدماته وقيمه الممتازة.

وضع أنماط السلوك:

يكون القادة الناجحون في الواقع متنبهين لمسألة الإبقاء على علاقة ثابتة بين أقوالهم وأفعالهم لتقليل درجة الاستياء والشك التي تلازم مقاومة التغيير.

إنهم مدركون للدور القوي الذي يلعبه سلوكهم في عملية التواصل مع الآخرين. إنهم يدركون أن عليهم أن تغلب أفعالهم على أقوالهم. عليهم أن يقوموا بتدقيق وتمحيص برامجهم اليومية للبحث عن الفرص التي تمكنهم من النظر بطريقة تعبر عن رؤاهم وقيمهم على الملأ. المديرة التنفيذية لإحدى شركات الأغذية الكبرى أرادت أن تسلط الضوء على قيمتها على صعيد الإصغاء للزبون. وصلت على نحوٍ مفاجئ إلى مركز نداء الزبائن؛ صرفت أحد العاملين، وأمضت يوماً بحاله وهي تجيب على نداءات الزبائن. في صباح اليوم التالي كانت شبكة الشركة غير الرسمية قد بثت الرسالة على صعيد البلد بأجمعه. في بعض الأحيان يخرج المدراء التنفيذيون بقرار كبير مفاجئ، مثل التخلي عن أحد النشاطات المحركة التي لا تتماشى واستراتيجية المؤسسة. جون آلين، المدير التنفيذي لشركة ستيلكو Stelco، أكبر شركة لإنتاج الفولاذ في كندا، كان يشجع التغيير من أجل الإبداع والابتكار على كافة مستويات المؤسسة. كجزء من تغيير ثقافة المؤسسة، قام بتشكيل ورشة عمل على مدى عشرة أيام مهمتها استجلاب التوجيهات والمهارات اللازمة لشركة برمتها. على الرغم من فرض طلبات منافسة من جانب مجموعة متنوعة من المساهمين المؤثرين ذوي الشأن، فقد شارك هو شخصياً بلا انقطاع في البرنامج الأول.

تعبئة الناس:

القادة تسعى لتحقيق النتائج من خلال الناس. إذا لم يكن لديك الكادر المناسب من العاملين، فأنت محكوم بالفشل. إذا قمت باختيار الكادر المناسب، ولم تتمكن من حملهم على العمل التعاوني أو المشاركة، فلن تحقق النتائج المرجوة.

اختيار وتطوير الأشخاص المناسبين:

يشعر القادة الفاعلون بالغبطة لتجنيد وتطوير قادة محتملين على كافة

مستويات المؤسسة من المؤهلين فنياً ويحملون قيماً، أو على الأقل يستطيعون التعايش مع قيمهم. إنهم ينظرون إلى قسم كبير من مسؤوليتهم على أنها مسؤولية توجيهية، دون تطوير نسخ مماثلة. في دراسةٍ دقيقة لعشرات من حالات الفشل التي واجهها المدراء التنفيذيون خلال العقد الأخير، استنتج تشاران وكولفن أن السبب الرئيسي وراء التنفيذ المتواضع كان «أكثر من أي شيء آخر يكمن في العجز عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب... والتقاعس عن معالجة وتسوية مشكلات الناس في الوقت المناسب»[8]. تحديداً، فإن المدراء الفاشلين يكونون عاجزين على الغالب عن التعامل مع عدد قليل من الموظفين الأساسيين الذين يؤثرهم أداؤهم المتواضع المستمر تأثيراً بالغاً على المؤسسة.

تشجيع المشاركة:

إن تحقيق نتائج استثنائية ثابتة يتطلب قيادة إجماع لا قيادة مراسيم. هذا الشكل من القيادة يظهر تفضيلاً لتشجيع الآخرين على المشاركة والتعبير عن وجهات نظرهم. إنهم يفضلون منح الصلاحيات والتأكيد على عمل اللجان وفرق المهام مع الإصرار على الأداء والمحاسبة والنتائج؛ على الرغم من رغبتهم وقدرتهم على اتخاذ موقفٍ ثابت وعلى رد الاعتراضات، يقر القادة بضرورة الحصول على الموافقة من المرؤوسين والسعي للحصول على الإجماع من مجموعة كبيرة بما فيه الكفاية من العناصر الناقدة وذلك لدعم التحرك المتواصل نحو استراتيجيتهم. في الوقت الذي يبدو فيه أن هنالك تناقضاً ظاهرياً، يعرف هؤلاء القادة كيف يحددون الاتجاه والمضي قدماً لتدريب الناس طوال الوقت. المدير التنفيذي لإحدى شركات المحاسبة الكندية الكبرى قاد ديموقراطية افتراضية لشركاء ذوي عقلية مستقلة. من خلال تصميمه على

(8) R. Charan and G. Colvin, «Why CEOs Fail», Fortune, June 21, 1999.

obeikandl.com

الحاجة للإبداع والابتكار، فقد تفهم الاقتراح المتعلق بطريقة جديدة للتعويض وإدارة الأداء. كان يتوقع حصول معارضة من جانب شركائه، بسبب التكاليف القصيرة الأمد على صعيد التدريب والاستفادة، لذلك اختار أن يسمح لمجموعة كبيرة من الشركاء المعتمدين بقضاء يومين بعيداً عن موقع العمل لتجريب وتطوير برنامج إطلاعي.

تطوير كادر العمل:

يرتبط تطوير وحدات العمل الشامل بالوصول إلى أهداف بتحقيق الأهداف المرتبطة برؤية المؤسسة وقيمها. إن تركيزهم على بناء الفريق له (هدف ـ متطلب) أساسي بإزالة الحواجز (العوائق) بين كل وحدات العمل في الشركة. ويعترف الكثير من أصحاب مبادرات التغيير بأن هذا يشكل أحد مفاتيح نجاح جاك ويلش في شركة GE. هؤلاء القادة يستخدمون ضمير الجمع «نحن» بدلاً من ضمير المتكلم «أنا» ويقدمون بذلك للأشخاص من حولهم أسباباً وجيهةً لمشاركتهم الرحلة.

قدرة التعامل مع التغيير Coping with Change:

القادة يغيرون الوضع الراهن، والمدراء يعملون على إدارته. إن القدرة على التعامل مع التغيير تتطلب تطبيق الكثير من الأدوات والتكنولوجيا، ولكن هذه الأشياء عديمة الجدوى إلى حد بعيد إذا لم يكن القائد مهيأً عقلياً وعاطفياً للتعامل مع المخاطر والحاجة للإدارة الذاتية التي تصحب التغيير. إن دراسات دانييل غولمان حول قادة المؤسسات الناجحة ذات الأداء المتميز تُعرِّفُ الذكاءَ العاطفي على أنه عنصرٌ حاسم من عناصر النتائج الاستثنائية(9). المكونات الخمسة للذكاء العاطفي هي: إدراك الذات، التنظيم الذاتي، التحفيز، تفهم

(9) D. Goleman, «What Makes a Leader?» Harvard Business, November - December 1998; Daniel Goleman, Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995.

مشاعر الآخرين والبراعة الاجتماعية. الناس ذوو الإدراك الذاتي القوي هم ليسوا ناقدين ولا متفائلين بشكل غير واقعي. إنهم مدركون لنقاط ضعفهم وقوتهم. الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الإدراك الذاتي يكونون على علم بالكيفية التي تؤثر فيها مشاعرهم عليهم وعلى الآخرين وعلى أدائهم في العمل. بوجود صورةٍ ذاتية مستندة إلى إحساس واقعي بإنجازات المرء الذاتية، فمن المرجح للرؤى النموذجية أن تكون موضع ثقة، لأنها تكون خِلواً من النضال السحري لتحقيق القوة اللاعقلانية والشعور المبالغ به بأهمية الذات. الإدراك الذاتي مرتبط محورياً بقيادة التغيير، لأنه يعزز الذات أو يُمكِّنُ من تحقيق التعلم الذاتي. قادة التغيير هم متعلمون نَهِمون دائمو البحث عن معارفَ وطرقٍ جديدة لإنجاز الأشياء بشكل مختلف.

قبول المجازفة والابتكار Accept Risk and innovation:

يكرس هؤلاء القادة قسطاً لا يستهان به من الوقت لإنشاء مؤسسة تعليمية، مؤسسة تتمتع بأكثر مقومات إحداث التغيير والمحافظة عليه أهمية. ثقافة التعلم هي ثقافة انعكاسية مبنية على الاستفسار، حيث الأفكار والمعلومات لا يجري غربلتها من قبل أشخاص قلقين أو خائفين. إنها ثقافة مفتوحة على تقصي المشكلات، وليس فقط حلها. مؤسسات التعلم التكيفي تسعى إلى تحديد وإيجاد المشكلات المنغصة قبل أن تتحول إلى أزمات. أكثر من ذلك، فإنها تشجع على اكتشاف الأفكار والمعلومات اللازمة لحل المشكلات. مؤسسات التعلم لا تسعى فقط إلى اختبار الأفكار الجديدة لحل المشكلات وتهيئة الفرص لمراجعة الأفعال والقرارات الماضية وتقييمها، بل تشجع على القيام بالمخاطر المحسوبة من خلال كونها أكثر استعداداً لِطرح الخلافات والانشقاقات المفيدة وأكثر رغبة في التعلم من الخطأ. إذا لم يرتكبوا خطأً فهذا يعني أنهم لا يعملون بجد. إنهم مدركون تماماً أن الفوائد التي نجنيها من الارتقاء بمستوى الكفاءة والفاعلية للحصول على مزايا الخدمة والسعر

والنوعية، لا يمكن تحقيقها بدون القيام ببعض المجازفات بتقديم حلول خلاّقة.

الابتكارات تضلل معظم المدراء بسبب إخفاقهم في التعرف إلى الحاجة للقيام بمجازفات محسوبة. على العكس، فإن النتائج الاستثنائية تنجم عن خلق مُناخٍ مبني على أساس التجربة مراعاة واضحة لمشاعر الأشخاص وحاجتهم للحفاظ على ماء وجههم، وبنفس الوقت تصر على أنه يجب عليهم الاستفادة من أخطائهم وتطبيق ما تعلموه.

العلاقات:

تكون النتائج غير العادية من نصيب القائد الذي يكرس وقته وسلوكه لتأسيس وتقوية العلاقات الداعمة مع أشخاص في كافة الأقسام والداعمة أيضاً للموظفين على مختلف المستويات والزبائن والاعتمادات والباعة الموردين والسماسرة وحتى المنظمين. وقد لوحظ أن قادة التغيير قد سخروا 70٪ من وقتهم في سبيل هذه النشاطات.

التقدير والمكافآت:

يسخر القادة الناجحون وقتهم للمكافآت الشخصية وللمكافآت العامة والخاصة وللأفراد والمجموعات الذين يسهم عملهم بتحقيق النتائج المطلوبة. ويولي القادة الناجحون اهتمامهم لتصميم وتنفيذ أنظمة إدارة تعويض وأداء للمؤسسة لضمان أنهم متوافقون مع استراتيجيتهم وقيمهم. إنهم يدركون أن تحقيق الرؤية يتطلب إطاراً زمنياً غالباً ما يفوق قدرة الناس على تحمل التأخير في منح الحوافز. نتيجة لذلك، فإنهم يخصصون وقتاً للاحتفال بالأرباح الصغيرة أو الإنجازات المهمة على صعيد رحلتهم في طريق ما. بالإضافة إلى ذلك، فهم يحققون توازناً بين الحساسية والاعتبار للمشاعر مع مزيج من الضغط والثناء للحفاظ على زخم السعي للتغيير وتحفيزه. بدلاً من السعي نحو

تحقيق الأمجاد الشخصية. فإن اهتمام هؤلاء القادة ومراعاتهم لمشاعر الأفراد يؤدي إلى ولاء قوي والتزام، وغالباً إلى إنجاز وتحقيق أهداف قد تبدو مستحيلة.

الإيحاء بالثقة:

كوادر معظم المؤسسات لا تبارح مكانها بعد رحيل قادتها. فهم معتادون على القادة اعتيادهم علىٰ التكنولوجيا السريعة المجيء والذهاب، فهم يجيئون ويذهبون مع قدر قليل أو كثير من التبويق. في العقود القليلة الماضية تراجعت مدة بقاء كبار المدراء التنفيذيين في كلا القطاعين الخاص والعام بشكل درامي. 35٪ ـ 50٪ من كافة المدراء التنفيذيين يستبدلون خلال خمس سنوات[10]. إن كلمات وأفعال القادة الجدد يجري تدقيقها بعناية للتأكد من إمكانية الوثوق بها.

ينخرط قواد التغيير في ممارسات تصنع الثقة وتحافظ عليها، وهم غالباً ما يعبرون عن الرضا والدعم والأهداف التعاونية. إنهم مبدئيون وحريصون على ارتباطهم وسلوكهم بما يخص رؤيتهم وقيمهم. إنهم يتقدمون بطلبات صارمة في سبيل تحقيق نتائج وسلوكيات متقنة، وفي نفس الوقت فهم يتحاشون إيذاء الناس كأفراد أو كمجموعات. فهم باستمرار يبحثون عن فرص لمساعدة الناس ومشاركتهم معارفهم وتجاربهم ومواردهم أيضاً. خلاصة القول إنهم يعاملون جميع الأشخاص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بشكل أكثر انفتاحاً والعمل بروح تعاونية أكبر. يعمد الأشخاص بهذه الحالة لخدمة القادة الذين يحترمون كرامتهم ولديهم تقدير الذات. بالنهاية، عندما يتم تشجيع الأشخاص فسوف يتحملون المجازفة للقيام بالمبادرة وسوف يمسون مبدعين في إيجاد طرق جديدة ومختلفة للقيام بواجباتهم. القيادة هي العامل الحاسم في التحويل

(10) C.M. Farkas and S. Wetlaufer, «The Ways Chief Executive Officers Lead», Harvard Business Review, May - June 1996.

obeikandi.com

الفعال. ويدرك قواد التغيير الذين يطبقون تماماً الممارسة الآنفة الذكر أهمية تفاعل القوى النفسية المؤدية إلى تطوير مؤسساتهم التطور المطلوب ذا النتائج غير العادية. يبدو القادة متأثرين وبنفس الوقت واقعين تحت هاجس التحديات التي تواجه مؤسستهم والفرص المحتملة لحشد إمكانياتهم لمواجهة هذه التحديات. مثل هذا النوع من القادة يربطون بين رؤياهم وقيمهم.

الإلهام:

إن الاتصال أو الربط الفعلي والمستمر بين الكلمات والأفعال يخلق علاقات جديرة بالثقة. وأخيراً يطور قادة التغيير ويدربون الأشخاص على صعد العمل المختلفة في المؤسسة للانخراط في الممارسات القيادية نفسها. لدى قادة التغيير أنفسهم تحدي التغيير، فهم مُلْهَمُونَ وفي الوقت نفسه مُلهِمون لتحويل المقاومين لأسلوب قيادتهم إلى أتباع مخلصين. فالفرق بين الالتزام والمواربة هو الأتباع المخلصون. خمسون سنة من البحث في مجال القيادة أدت إلى استيعابٍ عميقٍ لما نعنيه «بالخطوة الصحيحة» وإلى خلق الأمل لدينا جميعاً نحن الذين سنجد أنفسنا نقود التغيير في هذا العالم الإلكتروني المعقد. الرسالةُ الأساسية هي أن القيادة تكون فطرية عند بعض الأشخاص، ولكن البقية منهم يتعلمها بإكساب مهارات وممارسات القادة الأفضل.

إن نشاطات المؤسسات الناجحة والعظيمة مثل شركة شل توضح أن المؤسسات وسط هذا العالم الإلكتروني القاسي سيتوجب عليها الاستمرار في جهودها الحثيثة على صعيد تطوير القيادة، إذا كان لها أن ترضي مساهميها، ولكن مع فارقين أساسيين عن الجولات السابقة للتدريب القيادي:

1. يتوجب على القادة أن يكونوا على إلمامٍ ودرايةٍ عميقة بعمل شركاتهم.
2. القيادة يجري دفعها نحو الأدنى أكثر فأكثر في المؤسسات.

إن تجربة شركة شل والمثال الذي ذُكر هناك يعدَّان بمثابة مؤشرات لوجهة

نظر جديدة داعمة في عالم القيادة. كل القادة يجب أن يكونوا ذوي ثقافة متميزة على صعيد العمل التجاري وقادرين على فهم ديناميكيات واستراتيجيات شركتهم. ولكن من الجدير ذكره أن هذه مشكلة قديمة، فالمؤسسات تحتاج من قادتها لأن يفهموا الاتجاه الاستراتيجي وديناميكيات العمل التجاري. ما قد تغيّر هو تعقيد وسرعة التطور في العمل. فالقادة العالميون ذوو الاستراتيجية العالمية، تقدموا بالكثير من الاقتراحات المريحة بما يخص الطرق التي ستنتهجها المؤسسات في مسعاها للانتقال من نطاق المحلية إلى نطاق العالمية. حالياً، تواجه إحدى شركات التأمين الكبرى مشكلة العمل ككيان فردي على أساس عالمي. القواعد التي كانت تستخدم لبلقنة قاعدة رأس مالها، مبقية عليها متواجدة في بلدان مختلفة، تضاءلت وتراجعت عندما أصبحت شركةً مساهمة. الآن بات بإمكان رأس المال أن ينتقل إلى المكان الأكثر احتياجاً له. لكن هذه الحقيقة لوحدها تفوت الكثير من الافتراضات والاقتراحات حول العمل التجاري منذ أكثر من مئة سنة. إن الطريقة التي تحصل بها المؤسسات على المال أخذت تتغير، وفي غضون العقد التالي فإن مجرد شرحها ببساطة للقواعد الجديدة لنفسها، سيشكل بحد ذاته تحدياً قيادياً. لقد تخطت الآن القيادة حدود المؤسسة وبالتالي لا يتم اعتبار القادة كأشخاص يملكون ألقاباً قيادية رسمية، بل كأشخاصٍ يقومون بإيجاد الحلول من خلال الآخرين.

أحد العملاء الأقوياء كان يطمح إلى تحديث مهاراته القيادية. تقليدياً، ما كان ليتطلع أبداً إلى المشرفين النقابيين الكبار. أما اليوم فهو يدرك أنه في الصف الأول وهو الحد الذي تنجح عنده المؤسسة أو تفشل، والأشخاص النقابيون تم إشراكهم بتفكيرهم. جيش القيادة القوية يجب أن يكون أكثر ذكاءً في ما يتعلق بمؤسسته وأكثرَ انتماء لها ويتمتع ببراعة فائقة في القيادة.

الخاتمة

باستثناء حربٍ عالمية أو كوارث أخرى، فإن السنوات العشر المقبلة ستشهد إحدى أكبر حالات تحقيق الثروة في تاريخ البشرية. لأول مرة تجد البشرية نفسها جزءاً من سوق أحادية وسلسلة توريد آخذة بالتكامل بسرعة كبيرة. المنافسة الحادة ستضع حداً لمسألة الكلفة وعدم الكفاءة، وسوف تدعم وتعزز النمو. الإنترنت ستنتشر انتشاراً هائلاً على صعيد المدى والعمق، مُغَيِّرَةً من شكل العلاقات التجارية بين مؤسسة وأخرى وفاتحةً أسواقاً عالمية لكل شخص. المدخرات المتزايدة للأثرياء الجدد الطاعنين في السن ستتطلب عوائد مرتفعة ونمواً في الرصيد. الغلو في النمو والاقتصاد الجديد بات يتكرر في أغلب الأحيان؛ لقد غدا حكمةً مسلَّماً بها. هل هذا صحيح؟ ربما. لقد أطلقت ثورة المعلوماتية والاتصالات العنان لقوى ستلعب دورها، سواء شئنا أم أبينا، والتاريخ يؤكد أن الثورات المبنية على التكنولوجيا والاتصالات والأسواق المفتوحة تخلق دائماً ثروات ضخمة. إن خلق مثل هذه الثروة مرتكزٌ إلى اقتصاد عولمي مفتوح ينطوي على منافسة أكثر حرية ورأسمال لا يهدأ وتكنولوجيا متطورة بسرعة. هذه العوامل مجتمعة، ستفسح المجال أما التمرد والاضطراب. سيتوجب على الزعماء في هذا العالم إيجاد عوائد ثابتة وفوقية

obeikandl.com

لمساهميهم أثناء إبحارهم في المياه الهائجة لثورة التغيير المتواصل. والتحدي يكمن في القيادة عبر أجواء من عدم الثبات والاستقرار، لا أن تسعى لإنشاء نظام ثابت مستقر؛ ومثل هذه القيادة ستعني تحولاً متواصلاً. إن اختيار اللزوميات الست، الخاصة بكل فصل من الفصول الستة، لم يكن اختياراً عَرَضِيّاً.

1. التغيير المتواصل يشير إلى المشكلة الأساسية المتعلقة بإحداث تغيرات كبيرة. كل شركة في العالم اليوم تواجه مشكلة استيعاب وامتصاص تأثير التجارة الإلكترونية. شركة ديل وشركة سيسكو، وغيرها من الشركات تثبت بشكل قاطع أن الاستراتيجيات المعتمدة على الإنترنت تنطوي على تكلفة أقل ومرونة أكبر والإمكانية لتحقيق قدرٍ أعظم من الولاء من جانب الزبائن لم يسبق له مثيل. لقد أدت ثورة الثمانينيات على صعيد تكنولوجيا المعلوماتية إلى تخفيضاتٍ حادة على صعيد الكلفة وصلت إلى أكثر من 40٪. وليس هنالك ثمة من سبب يحوْل دون قيام التجارة الإلكترونية بالشيء نفسه. إذا ما فعلت ذلك، فلن يكون هنالك ملاذ لأحد. المشاريع الاندماجية، استيعاب التكنولوجيا، واسترجاع الأرباح ستشكلُ جزءاً من حياة كل منا؛ المزيد من التغيير المتواصل.

2. النتائج المالية الاستثنائية هي أمر أساسي. القادة يجري تقييمهم استناداً إلى قدراتهم على إثبات جدارتهم من خلال الأرقام، وقدرتهم على تحقيق أرباح ثابتة في عالم مضطرب ستشكل تحدياً كبيراً. أشياء كثيرة ستسهم في ذلك. الاستراتيجية الممتازة، أنظمة الإنتاج المرنة، الروابط المتينة مع الزبائن، وأنظمة راسخة للموارد البشرية، ولكن من دون رؤية حيال التكلفة، فإن القادة لن يتمكنوا من استخلاص كامل القيمة من الفرصة الاقتصادية السانحة. إن اختيارك لمدير شؤونك المالية CFO والتطبيق الحساس لرؤية الكلفة يمكن أن يقلبا الاستراتيجية اللامبالية ونظام الأداء

الإنتاجي المتواضع ونشاطات السوق المشتتة رأساً على عقب. ليس بهدف انتقاد المهارات المهنية الأخرى، ولكن بالنسبة لقائد يقاس أداؤه اعتماداً على العائد المالي، فإن مسألة الكلفة تأتي في المقام الأول بلا منازع.

3. حمل الناس على الانضواء تحت رايتك هو السبيل الوحيد لتحقيق النجاح بسرعة؛ وفي عالم ينطلق بسرعة الإلكترون، فإن ذلك يعد مطلباً لا بد منه. القادة أصحاب الرؤى ممن يثابرون على تذكير الآخرين بواجباتهم ما يزالون متوافرين هنا وهناك بعدد كاف يبعث على الدهشة، على الرغم من حقيقة أن الأسلوب قد أثبت عدم جدواه. الأسلوب الوحيد الناجع يتمثل في تمكين الناس مرة من المشاركة في عملية صنع مستقبلهم وإبقائهم على صلة بذلك.

4. تسخيرك لخبرات الناس هو أشبه بحصولك على نقود مجانية. إنهم في الأساس يعملون من أجلك، إنهم بمثابة الوعاء الحامل لمجمل المعارف الضمنية في المؤسسة، والمعارف الضمنية هي ما يصنع الفارق الاستراتيجي. إن إنشاء مؤسسة يتحقق فيها ذلك يعد تحدياً قيادياً لا يمكن أن تعهد به للآخرين. بالتأكيد لا يمكن للآخرين أن يقوموا بدور الميكانيكي، ولكن عليك أن تعمل وفق المثل القائل بأن من الأسلم لك أن تفشل، وأن الغموض لا بأس به وأن الحدود غير مقبولة؛ إذا كانت تشكل عائقاً في سبيل نقل المعرفة.

5. إن حث قادة التغيير وحفزهم على العمل هو بمثابة استمرارية لمفهوم التحول. القادة الكبار لا يستطيعون القيام بكل شيء بمفردهم، وتوفر قادة تغيير ذوي كفاءات عالية يَشكل عاملاً أساسياً من عوامل النجاح بالنسبة لمبادرات التغيير التي ستكون مطلوبة لا حصر لها وصغيرة كانت أم مفردة.

6. تشكيل جيش من القادة هو الطريقة التي تمكنك من بعث روح الحياة في

كل ركن من أركان المؤسسة، والطريقة التي تركز من خلالها على الإلهام والرؤية بشكل يومي. إحياء روح التضامن والعمل المشترك تسهم في توحيد الناس فكرياً وعاطفياً، والمشاركة المستمرة تستحوذ على انتباههم، وبيئات العمل المفتوحة ستشجعهم على المشاركة. لكن القيادة المحلية المتواصلة مع مرؤوسيها هي الوحيدة القادرة على توجيه اهتماماتهم في الاتجاه الصحيح. هذه هي المتطلبات الأساسية للقيادة الإلكترونية. الكيفية، كما هو مبين في هذا الكتاب تعتمد على خبرات وتجارب الكثير من القادة المشهورين منهم والمغمورين، على مدى سنوات كثيرة. هل ما تزال خبراتهم وتجاربهم ذات صلة بتطورات العالم الجديد؟ أليس العالم الجديد عالماً مختلفاً؟ لا سيما باعتماده الهائل على المعرفة كسلاح تنافسي، ولكن من ناحيتين أساسيتين، لا يزال هو نفسه إلى حد بعيد.

أولاً: المخاوف والرغبات الأساسية نفسها ما زالت تحرك الناس الذين لطالما حركوا أنفسهم؛ والتغيير متعلق بالناس. الصفات المميزة للمعارضة قد تتغير، لكن الحقائق المتعلقة بإنكار التعطش إلى السلطة لا تتغير بالتأكيد، حتى بعد مضي 20 سنة.

ثانياً: المؤسسة بحاجة لتحقيق أرباح، والاستراتيجيات المثبتة من قبل ويلش Welch، مارتينيز Martinez وغيرستنر Gerstner هي استراتيجيات ذات مهام عالمية شاملة حتى في عالم التجارة الإلكترونية. إن مفهوم القيادة الإلكترونية e - Leadership يمثل الامتداد المنطقي للتفكير الذي ما برح يتطور عبر عقود من الزمن. ما تقدمه هذه اللزوميات الست ما هو إلاّ مراكمة لأفكار قائمة.

وهذا ينطبق على كافة أنماط الفكر الإداري. القضية ليست في كونه جديداً، وإنما إذا كان تمثله في بنية الحكمة الاستراتيجية سيغير من طريقة أداء عمل المؤسسة.

الأفكار والمفاهيم في عالم الإدارة تتبع ذات النهج التمثيلي أو الاستيعابي الموصوف آنفاً. على العموم، القضية بمجملها تبدأ مع فكرة لماحة غالباً ما يعبر عنها أحد الأكاديميين وتكون مستندة إلى أبحاث عدد من الشركات المستنْزَفَة التي تعاني من أزمات bleeding - edge companies. تهدف مساهمة صاحب هذه الفكرة إلى خلق وإعداد نوع من البساطة التي يمكن للآخرين الاقتداء بها. في شكلها السابق، نادراً ما فكر صاحب هذه الفكرة بإعدادها وضبطها والبحث عن تفرعاتها، أو شكل نهجاً لوضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي. هذه هي مساهمة النشاطات الاستشارية للشركات الاستشارية الصغيرة التي تعمل مع أصحابها الأوائل. وشيئاً فشيئاً تنتقل الفكرة نحو حيز التنفيذ، وبعض التطورات تدفع بها نحو القمة، إلى أعماق الوعي العام. المؤسسات الاستشارية الكبرى تتبنى هذه الفكرة، تقوم بتحليلها إلى أنماط قابلة للتكرار وتساعد الجميع على اعتمادها. في هذه الأثناء تعمد الجامعات إلى إلحاقها بمنهاجها وتعليمها للجيل المقبل من كبار القادة. المستشارون ينضمون إلى زبائنهم والطلاب يتخرجون في جامعاتهم. شيئاً فشيئاً، الفكرة تصبح عملة رائجة وتغدو جزءاً من مجموعة المعايير المعتمدة من قبل المدير.

يستغرق عادة أكثر من 30 يوماً حتى تبدأ الفكرة بالنضوج وبشق طريقها نحو عقول وأفئدة موظفي المؤسسة. التسويق بدأ أواخر الخمسينيات، لكنه لم يستقر على شكل استراتيجية محورها الزبائن إلاّ بحلول الثمانينيات، ومن ثم تسويق بين مؤسسة وأخرى بحلول التسعينيات. أول إجراء عملي أدى إلى قدر ضئيل من الإنتاج ثم تنفيذه، في حوالى نفس الفترة وصل إلى مرحلة النضوج في تفكيرنا أواخر الثمانينيات، وهو تحول إلى حلقات توريد افتراضية في التسعينيات. فكرة استخدام الكومبيوتر بدأت في الخمسينيات، وها هي الآن قد تحولت إلى مفهوم نستخدمه بشكل عفوي. الإنترنت كأداة اتصال عالمية، ما هي إلاّ آخر المبتكرات التكنولوجية لثورة الاتصالات التي مضى 40 سنة على

obeikandi.com

انطلاقها. التغيير، كإحدى أفكار الإدارة بدافع انطلاقة مفاهيم الإدارة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية بدأت بالنضوج خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات. مع تطور الأفكار، يتغير شكلها، ويتعمق متحولاً من فكرة تكتيكية إلى مفهوم أكثر استراتيجية، غالباً ما يندمج مع أفكار أخرى في سياق العملية. المبيعات والترويج الإعلاني غدا تسويقاً مسخراً لخدمة الزبائن، ومن ثم نقطة تركيز محورها الزبائن، وتسويق من مؤسسة لمؤسسة. لقد بدأت الفكرة الآن بالنضوج في عالم التجارة الإلكترونية والتحول إلى اكتساب الدفق المعرفي لدى الزبائن. الإنتاج سلك طريقاً مشابهاً عبر الإنتاج الضئيل نحو الإنتاج الشامل وفق احتياجات ورغبات الزبائن، مع باعة جملة مواقع الويب الذي يقومون باستخدام المؤسسات الافتراضية لتقديم سلع لأغراض محددة ومن ثم إطلاقها لعامة الناس. لقد تطور التغيير من إقناع إلى تحول وتكييف متواصل، وفي بعض الحالات خلال فترة الثمانينيات أصبح العالم المحدد في أبحاث القيادة الذي يرسم الحد الفاصل بين الإدارة والقيادة. عندما تنضج الفكرة تبدأ بإصدار أمواج ذات تأثيرات من مرتبة ثانية، الأشياء تنجز لأنه بالإمكان إنجازها، وليس لأن أحداً ما تصدى لإنجازها. على سبيل المثال، عملية ربط الإنتاج المرن بالتركيز على الزبائن قادت إلى ما يسمى بالكم المنتج في عملية واحدة batch of one في أواسط الثمانينيات. وهذا بدوره تحول إلى مفهوم الإنتاج[1] التخصصي الشامل، فجأة بات التنوع سلاحاً استراتيجياً. الشركة التي بمقدورها إنتاج سلع تخصصية وفق مشيئة الزبون بكلفة منخفضة، أضافت عنصر التنويع إلى السوق وقضت على اقتصاديات المصنِّع الذي يعتمد على لوائح منتجات خارج إطار طلب السوق. لطالما حدث ذلك، إمّا ميزة تكتيكية، أو السعر الأخفض أو الجودة الأعلى، تصبح الخط الأساسي الذي

(1) Stanley M. Davis, Future Perfect. Reading, MA: Addison - Wesley, 1986.

يرغم المنافسين الآخرين على التدافع بالمناكب. إن الربط بين التحويل والقيادة يمكن أن يتحقق تماماً في هذه المرحلة. خلال فترة الثمانينيات كانت القدرة على التغيير تعد بمثابة أفضلية كأفكار وصرعات جديدة بالكامل وإعادة تشكيل شركات العصر الصناعي في ضوء منافسة مفاجئة، جعلت الناس يتسمرون في أماكنهم، لكن التحويل الكبير كان لا يزال رجعياً تفاعلياً بشكل أساسي. بنهاية الألفية، كان قد تم تعلم ما فيه الكفاية حول إدارة التحويل لتأليف مثل هذا الكتاب. ولعلنا نتجه نحو مرحلة يصبح استخدام القيادة الإلكترونية والتغير التحولي المتواصل فائق السرعة خلالها، سلاحاً استراتيجياً علنياً. عالم الإنتاج التخصصي الشامل كان عالماً يتميز بالتنوع، والخيار الاستراتيجي تمثل زيادة هذا التنوع. العالم الإلكتروني هو عالم يتميز بالاضطراب. فما بالك لو تمكنت الشركات من زيادة حدة هذا الأضطراب؟ عندها، فإن مهارتها في قيادة التحول السريع ستعطيهم أفضلية. القصد الاستراتيجي يتمثل في زعزعة استقرار الصناعة في كل الأوقات. هذا يبدو غريباً، لكن الحقيقة هي أنه مع تطوير الإنتاج السريع وتعزيز الأنماط التجارية بأنماط جديدة، فإن هذا يجري سلفاً، في عالم التجارة الإلكترونية الأقل اعتماداً على الخيال، حيث يعني تشكيل عرض جديد إعادة تشكيل عضوية البنية الإيكولوجية للمؤسسة، فإن عدم الاستقرار يكون هو القاعدة. مهما كانت طبيعة الجواب النهائي، فإن كل ما نعرفه على وجه اليقين هو أن المهارة التي تولد الأفضلية التناسبية تستخدم في نهاية المطاف بشكل طاغ؛ لكن ذلك كتاب آخر.

obeikandi.com

obeikandl.com

الفهرس

آرثر (الملك) 157
آرمسترونغ (مايكل) 101
آكريس (جون) 101
آلان (روبرت) 101، 347، 348
آليات اللعبة 236
آلين (جون) 351
آلية التغيير المتواصل 38
آه كيف يمكنني أن أحيا بدونها؟ 285
آي. بي. إم = شركة آي. بي. إم
الابتعاد عن الرقابة الشديدة 219
الابتكار (الابتكارات) 26، 28، 186، 218، 351، 353، 355
الابتكار المتواصل 25
الابتكار مجدداً 103
الإبحار عبر المنحدرات النهرية 17
إبدأ بالجمهور 297
إبدأ بالعمل 91
أبدأ صغيراً 135
إبدأ من الحالة التي وجدت المريض عليها 308
الإبداع (الإبداعية) 216، 223، 278، 302، 351، 353
إبداعية التصنيع والاستثمار 224
الأبطال 93
إبق منفصلاً عن المؤسسة القائمة 107
إبق في منعزل عن المؤسسة القائمة 75
إبق نفسك في معزل عن المؤسسة القائمة 66
إبقاؤها بسيطة 259
أبيكس 68، 71
الأتباع المخلصون 357
الاتجاه الصحيح 362
الاتحادات التجارية الكبرى 21
اتخاذ القرار (القرارات) 65، 138، 171، 217، 273
اتخاذ قرار أساسي 273
اتخاذ القرارات الاستراتيجية 148
اتخاذ القرارات الحاسمة 341، 342
اتخاذ القرارات الصعبة 272
اتخاذ قرارات مشتركة 90
اتخاذ الموقف البديل المناسب... 253
الاتصال 245، 349
الاتصال الرقمي 56

الاتصال المباشر مع الويب سايت 47
الاتصال مع الآخرين 202
الإتقان الشخصي 205
إثارة رغبة داخلية بالتحسين 208، 212
إثارة العنف 299
اثنا عشر درساً تعلمه مطورو اللعبة 256
الاجتماعات الاستشارية 179
اجتماعات تلاعبية 310
الاجتماعات السريعة 196
اجتماعات فريق الإدارة العليا 178
اجتماعات القرار والنقاش 179
الاجتماعات الوظيفية الأصغر 179
إجعل التدريب فعالاً 302
إجعل السرعة هاجسك الأول 66
أجهزة التحسس الكهربائية الميكانيكية 250
أجهزة الفيديو 256
أجهزة محاكاة الطيران الآلية 236
إحباط الآخرين 277
إحباط أي مسعى تعاوني 272
الاحتجاج 171
احتدام المنافسة 329
الاحترام 227، 306
احترام الآخرين 342
احترام الأفراد 167
احترام المنافسة 60
احترام الناس 321
الاحتفال بالفشل 222
الاحتفالات 93
احتكار كبير 126
احتواء التجربة 290
إحذر الحماسة التبشيرية 311
إحذر من الأنا لديك 308
إحصل على ما يكفي من العملاء... 42
احمل الناس على التحرك... 85
اختر رسائل تنطوي على عزيمة جادة 299
اختر الشخص المناسب 92
اختر عوامل المشاركة 300
اختراق حدود الشركة 128
اختصاصيو سلسلة التوريد 242
الاختصاصيون 244
الاختلال الوظيفي 198، 199
اختيار المدير التنفيذي CFO 111
اختيار وتطوير الأشخاص المناسبين (الناجحين) 338، 351
اختيارك لمدير شؤونك المالية 360
الأخذ بألباب الناس وعقولهم 208، 210
الأخذ بزمام المبادرة 216
إخفاء الأشياء لصالح اللباقة / الكياسة... 223
الإخلال بالتوازن 280
الإخوة دونللي 158
الأداء الأفضل 124، 125
الأداء الكلي 230
إدارة الأداء 353
إدارة التغيير 66، 71، 339
الإدارة الخطية 137
إدارة دقيقة للبرنامج 65
إدارة سلاسل التوريد 67
إدارة سلسلة الواردات 49
إدارة صارمة 75
الإدارة العامة 228
الإدارة العليا 161، 163، 184، 209
الإدارة العليا تسرق الموارد 267
الإدارة القائمة على القيمة 141، 142
إدارة الموارد 70
إدارة نفسك 306
إدارة النقاش 179
أدب الموت والموتى 282
أدبيات العمل التجاري 103

obeikandl.com

إدخالهم في اللعبة 257
أدْخِلْهِمْ إلى المدرسة... 235
الإدراك (الذاتي) 284، 336، 353، 354
إدفع 283
أدوات الملتيميديا 248
إدواردز (رون) 13
أديداس 168
إذا كان المريض ينزف حتى الموت... 170
الإذعان المنطوي على ضغينة 285
أراضي الغرب الأمريكي 58
الأرباح 144
الأرباح الثابتة 31
الإرباك 295، 304
الأربعون بالمئة الباقية 294، 295
الارتباك 86، 279، 309
إرسال القادة إلى معسكرات التدريب 326
إرضاء الزبائن 213
الإرغام القسري 96
إزالة الحواجز والعوائق... 353
الأزمات الاستراتيجية 158
أزمة التركيب 51
الأزمة الحقيقية 107
أزمة مالية خطيرة 106
أزياء موحدة جديدة 93
الأساطير 157
الاستبداديون 181
الاستثمار التقني طويل الأمد 138
الاستثمارات 141
استثمارات التجارة الإلكترونية 28
استثمارات التكنولوجيا المعلوماتية 139
استحضار الناس لماضيهم الخاص 256
استخدام أدوات إدارة التغيير منذ البداية 75، 107
استخدام الكومبيوتر 70
استخدام الملتيميديا لطرح المفاهيم المجردة 249
الاستراتيجيات الفعالة 189
استراتيجيات التمويل 114
الاستراتيجية 31، 68، 102، 170
الإستراتيجية الإلكترونية 50
استراتيجية التحرر المعلوماتي 68
استراتيجية تشغيلية 108، 328
استراتيجية التواصل 303
استراتيجية السوق والزبون 245
الاستراتيجية غير سليمة 103
استراتيجية محضة 91
استراتيجية المعلومات 111
الاستراتيجية الممتازة 360
استراتيجية النمو التجاري للشركة 328
الاستراتيجية وخطة العمل 166
الاسترخاء 161
استعلامات الخدمة الفنية 46
الاستغلال 287
الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين 32، 203، 204
الاستفادة من الطاقة النفسية 104، 203
الاستفسارات 45
الاستقصاءات 106
الاستقرار 58
الاستقلالية 29
استمالة الناس 210
الاستمرارية 99
استيعاب التكنولوجيا 360
استيعاب الفكرة (أو المقترح) 180، 282، 284
استيعاب الهدف 296
إسدال الستار الأخير 295
الأسطول الأمريكي 288
أسعار تتسم بالشفافية 58، 61
أسلوب عمل تويوتا 120
الإسهام الفردي في الرؤية 279
الأسواق الرأسمالية 126

الأسواق السريعة الحركة 215، 261
أسواق السلع الترفيهية 29
الإشاعات 78
الأشباح في كل مكان 79
الإشراف الصارم 343
إشراك الناس في إدارة التكلفة 140
إشراك القلب 197
إشراك اللاعبون الكبار 187
أصحاب الأسهم 142
أصحاب الامتيازات 151، 152، 153، 154
أصحاب الرأي 298
أصحاب العقول الإحصائية 133
إصغ إلى المقاومة 312
الإصغار الفعال 350
الإصغار للزبون 351
إصلاح (جذري) 140، 186
الاضطراب الشديد 347
الأطباء 280
إطلاق مبدأ الخدمات المشتركة 130
أطلق، أطلق، أطلق، واستمر بالإطلاق 66
الإعادات الثلاث 105
إعادة الابتكار 105
إعادة التركيز 103، 105
إعادة التركيز مجدداً 99
إعادة تصميم الشركة 103
إعادة التنسيق Realign 102، 105
الإعانات الحكومية 278
الاعتراف بالحقيقة
اعتماد برنامج تنسيق استراتيجي 94
الاعتماد الجماعي لحساب خفض الكلفة 20
الاعتماد الجماعي لنظام الكومبيوتر لخفض الكلفة 18
الاعتماد على قيادة فاعلة 86
الاعتماد على المصادر الخارجية 16، 128، 129، 130
اعتماد المصادر 122
الاعتمادات 273
اعتمد على قيادة فاعلة 85
أعط الأمور ما تستحق من وقت 182
الإعلام الأكثر تقليدية 209
الإعلانات 179
إف. آر. دي 322
أفضل خطوط جوية في العالم 17
الأفكار 205، 218
الأفكار الكبيرة 88
الأفكار اللماحة 183
الإفلاس 97
الاقتصاد التنافسي 41
اقتصاديات الإنتاج الشامل... 104
الإقرار بأن استراتيجيات كهذه... 154
الإقناع بالحجة والمنطق 162
الإقناع الثقافي 281
أكبر مشاكل التغيير... 280
أكثر من أي شيء آخر... 352
اكسب ثقة الزبائن وولاءهم 187
الإكراه 195
أكواريوم. كوم 59
إكوينوكس 153
الالتزام 87، 198
الالتزام بالمجتمع 167
الالتزام بتطوير القيادة 318
الألعاب 240
ألعاب الاستراتيجية التجارية 234
الألعاب الإلكترونية 32، 207، 234، 259
الألعاب التجارية 254
ألعاب التغيير 247
ألعاب جون 239
الألعاب السحرية للملتيميديا 251
ألعاب الشبكة 234
الألعاب القياسية 254

ألعاب الكمبيوتر 254
إلقاء اللوم على أنفسهم وعلى الآخرين وعلى القدر 222
إلكترولوكس 25
الألمان 168
ألمانيا 213
الإلهام 357، 362
الألواح متعددة الطبقات 243
ألوان جديدة 93
أليس عالم الجديد عالماً متخلفاً 362
إم. آر. بي MRP 70
آمازون كوم = شركة آمازون كوم
أمامك خياران 174
الإمبراطورية 98
الامتعاض 283، 287
امتلاك الأمثلة لا يضمن لك رمية محققة 104
الأمجاد المتواضعة 214
الإمداد 114
الإمداد اللوجستي 146، 147
الأمر السيىء يمكن أن يحدث 310
أمريكا 19، 168، 189، 288
أمريكا أون لاين 29
أمريكا الشمالية، 11، 54، 57، 68، 98، 100، 123
أمك ستعتني بك 160
إمكانية سيطرة الألعاب إلى درجة... 259
الأمومية المفرطة 160
أميركان إكسبرس 59، 93، 169
أنا 353
الأنابيب المفرغة 26
الإنتاج 111
إنتاج الأشياء بما يتوافق واحتياجات الزبون 103
الإنتاج التخصصي الشامل 364
الإنتاج الذاتي الكامل 122
الإنتاج الشامل الموحد 104
انتخاب كلنتون سنة (1992) 19
الإنترنت 22، 55، 359
الإنترنت هي عالم من المعرفة 63
الانتشار السريع 218
الانتشار العشوائي 20
انتشار الفكرة عبر المؤسسات الكبيرة 282، 287
انتصار الديموقراطية الليبرالية 18
الانتصار... الأربعون في المئة الأخيرة 295
الانتعاش 292
الانتقال نحو التحول المستمر 108
الانتقال نحو الديموقراطية الليبرالية 18
الانتقام 294
إنجاز عمليات إندماجية بين الشركات 41
الإنجراف الجماعي 210
إنجلترة 157
إنحدار الشركات الكبيرة 346
الإندماج 275
الإندماج العمودي 112
أنزل إنساناً على سطح القمر خلال عشر سنوات 168
الإنسايكلوبيديا بريتانيكا 97
الانسحاب 284
إنشاء أنظمة جديدة 67
إنشاء أنظمة ضخمة 127
إنشاء بنية إدارية (هيكل إداري) 264
إنشاء بنية قيادية 270
إنشاء التفويض 264
إنشاء شبكات (ذات) قيمة 52، 54
إنشاء نظم جديدة 41
الانشقاقات المفيدة 354
أنصاف النواقل 23
الانضباط المفرط 126
أنظمة الإنتاج المرنة 360
أنظمة الـ إي. آر. بي ERP 74، 75، 122، 133، 231
أنظمة التجارة الإلكترونية 126

أنظمة راسخة للموارد البشرية 360
أنظمة الرقابة 219
أنظمة سيسكو 45
أنظمة ضخمة 127
أنظمة ضخمة لتخطيط موارد المشاريع 125
الأنظمة المعلوماتية الكبيرة 114
انعدام التعاون 272
الانغلاق 181
الانفتاح 115، 140، 181
الانفتاح الحقيقي 181
انفجار التجارة 27
الانفجار السايكولوجي الداخلي 80
الانفلات 297
الانقباض 160
الإنكار 106، 282
إنكار التعطش إلى السلطة 362
إنكار الذات 99
الانكفاء الذاتي 284
الأنماط العقلية 230
انهارت الاستراتيجية... 214
انهارت الشركة وآلت إلى الزوال 118
الانهزام 81
الانهيار 284
انهيار الأرباح 41
انهيار الأنظمة 254
الانهيار البنيوي 220
انهيار الجدران بين الصوامع الوظيفية 242
انهيار الشيوعية 18
انهيار العمليات الرئيسية 250
الانهيار الكبير للسوق 117
الاهتمام 173
الأهداف كانت تتمحور حول الزبائن 187
أوجد الإحساس بالسيطرة 88
أوجد قادة الرأي 297
أورسولاك (دوان) 13
أوروبا 288
أوستراليا 48
أوقف نزيف الدولارات 108
أونتاريو 13
أوهايو (ولاية) 344
إي. آر. بي. 67
إيباي = شركة إيباي
إيتون 204
الإيحاء بالثقة 338، 356
إيداع الفكرة في مخزن النسيان 313
إيزابيل 5، 13
الإيرادات 144
إيرادات التخزين 145
إيطاليا 117
إيقاع الاجتماع 178
الإيقاع القديم (للتحول الكارثي) 97، 106
الإيكولوجيا التجارية 57
إيليانور 36، 37

الباب نحو التزام وثيق يكون محكم الإغلاق 202
بارليت 346
بارنز آند نوبل 59، 60
باريتو 229
باسكال (ريتشارد) 12، 210
باول 265
بابيل بيلت 191
بتروليوم (بريتيش) 17
بحث برايسوتر هاوس كوبرز 261
البحث عن ضبط النفس 149
بحث هوارد فرومكين 345
البدء بشكل صحيح 263
البدء من حيث وُجد المريض 309
البراعة الاجتماعية 354

برامج السيكس سيغما 133
براون (جون) 17
برايس سكان. كوم. 61
برايس ووتر هاوس (كوبرز) = شركة برايس ووتر هاوس (كوبرز)
برسم البيع 160
برنامج أبيكس 68، 69
برنامج أف. آر. دي FRD 320، 321، 326
برنامج أمريكا أون لاين 60
برنامج أوراكل 49
برنامج الـ إي. آر. بي. ERP 51، 273
برنامج باك أوفيس 53، 130
برنامج بي. أف. أي. BFI 320
برنامج التضامن والتنسيق الاستراتيجي 164
البروتوكولا 226
بريتش إيرويز = شركة بريتش إيرويز
البريد الإلكتروني 47، 256، 303
البريد المباشر 88
بريستول مايرز 24
بريطانيا 168
البريطانيون 98، 118
البساطة العظيمة 94
البشر مبرمجون للتعبير عن... 221
بصيص من الأمل 284
البطاقات الائتمانية 186، 289
بطاقات الحب 212
بطاقة لتسجيل النقاط 189
بعد اللعبة 329
بناء الأبطال 340
بناء توجه مستقبلي 337
بناء جيش من القادة 33، 317، 325
بناء خبرة ومعرفة تجاريتين 327
بناء فريق التغيير 264، 266
بناء القدرة على إنجاز الأشياء 342
بناء قضية تجارية وقضية للتغيير 298
بناء ممارسات قيادية ناجحة 336
بناء نقطة انطلاق حصينة ـ حتى 5٪ 289
البناة 271
بندول إيقاع 198
البنوك المهيمنة 325
البنية 102
بوراس 167، 349
بورتر (كين) 68
بورتر (ميشيل) 228
بوق الإشاعات (الشائعات) المدوي 78، 80، 101
بوكارتون 82
بول 274
بي. إتش. إيه. جي 167، 168، 169
بي. پي. = شركة بي. پي.
بيبل سوف 51
بيتر 252
البيتل 288
البيروقراطيات الكلاسيكية 278
البيروقراطية 137
البيروقراطية التقليدية 219
بيروقراطية الخيال 324
بيروي (دوغ) 13
بيريمان (إدوارد) 13
بينيس (وارن) 12
بيومي (رودي) 13
البيئات المفتوحة 260

تآكل القيمة 78
التآكل الكبير 78
التأجيل 265، 313
تادت (جاك مكس) 239، 241، 244
التأمل 193، 198
التأمل الذاتي 340

obeikandl.com

التأمين 24، 57
تأمين طرق مشتركة للتفكير بمشاكل المؤسسة 228
التأمين على الحياة 102
التأهيل الفكري والعاطفي والاجتماعي 74
تايلينول 168
تايم وورنر 29
التبادل الإلكتروني للبيانات EDI 64
التباري 253
التباعد 86
التباهي بالغرور 307
التبعية التقليدية 227
التبويق 356
تتشي (نويل) 271
تثبيت الإبقاء على المؤسسات الموسعة 52، 53
التجارة الإلكترونية 28، 29، 40، 43، 50، 53، 64، 109، 147، 149، 333
التجارة الإلكترونية أمر مختلف 11
التجارة الإلكترونية الكلية الوجود 27
التجارة الإلكترونية للعبة 335
التجارة الإلكترونية المعزولة 51، 52
التجارة البراغماتي 201
تجارة التجزئة 59، 106
التجارة ذات التكاليف المنخفضة 148
التجارة في العالم الإلكتروني 15
التجارة المصرفية القطاعية 24
تجارة الويب 49
تجارة المخاوف الآنية (لأعضاء قيادتك) 85، 87
التجديد 82، 302
التجربة المقبلة 342
تجهيزات ساب SAP 68
تحجيم المقاومة 89
التحدي 121، 347، 360
تحدي الأرقام 163
تحدي التغيير 357
التحدي القيادي 206، 207
التحدي القيادي لشركة شل 320
التحديات 188
تحديات التغيير 296
التحديات الثلاثة للقيادة 158
تحديد الاتجاه الاستراتيجي الجديد 102
التحديد السلعي 171
تحديد المسار وبناء الدعم بشكل تدريجي 135
تحديد المستوى 165
تحديد المشكلة 274
تحديد الهدف أو الرؤية 346
التحرك ببطء 138
التحريات 106
تحريض عوامل التغيير 261
تحسين العمل التجاري 231
التحسين المستمر 215، 249، 321
تحسين المؤسسة 212
تحصيل الحوادث 251
تحصيل المعرفة بأسلوب منهجي ونقلها إلى المحيطين 231
التحفيز 353
تحقيق الأمجاد الشخصية 356
تحقيق فهم للعمل التجاري 143
تحقيق قوة الذات 350
تحقيق مشاركة مرتفعة 165
تحقق من أن القرارات قد تم اتخاذها 75
تحقيق النتائج الجيدة بالطريقة الصحيحة... 343
تحقيق نتائج مالية استثنائية 31، 111
التحكم بالتكلفة 139، 154
التحكم بعوامل الإنتاج 112
التحليل الاقتصادي 246
تحليل المساهم 297
تحليل المكتسبات 33
تحليل النوايا 196

obeikandi.com

التحول 361
التحول من القومية الاقتصادية... 19
التحول نحو التجارة الإلكترونية 41
التحول نحو الخصخصة ورفع القيود 18، 19
التحولات 38
التحولات الكبيرة 265
التحويل 152، 313
التحويل المستمر 108، 109
التخطيط 172
التخطيط المسبق 224
تخطيط المشروع ذو الغرض الموجه 305
تخفيض التكلفة 154
تخفيض عدد الموظفين 68، 78، 88
تخفيف الحواجز الرأسمالية 18، 20
التخلص من القادة 299
التخلص من النظام 216
التخلف عن الركب 78، 83
التخلي عن الزبائن 171
التخمين 240
التداعي 181، 284
التدافع بالمناكب 365
التدرب على تحليل عملية الإنتاج 125
التدريب 266، 287، 302
التدريب الجماعي 281
تدريب كوادر جديدة 72
تدعيم القيم الأساسية 349
التدقيق الحسابي 292
التراجع 313
التراكمات 291، 292
الترقية 142، 144
ترك أرض الوطن 97
التركيبة الهرمية 300
التزاحم ـ الأربعون بالمئة التالية 293
التزمت 181
التسامي 32
التسامي الروحي 193
التسامي فوق الذات 193
تسخيرك لخبرات الناس هو... 361
التسلسل الهرمي 206، 214، 219، 220، 321
تسهيل مسألة التعلم من الفشل... 215
التسهيلات 173
التسويق 111، 187، 262
التسويق بدأ أواخر الخمسينات 362
تشاران 345
تشامبي 103
التشجيع 294
تشجيع التعليم 207
تشجيع المشاركة 338، 352
تشجيع الناس على التعمق في فهم العمل التجاري 233
التشدق 309
تشرشل 341
التشكيك بالآخرين 350
تشكيل جيش من القادة 361
تشكيلة كاملة من الأنظمة المالية 50
التشويش 279
التشويش على القضية التجارية 126
تشيكي (نويل) 209
تشينغ (آي) 199، 200
التصرف 216
التصميم 254
التصميم بإتقان 138
تصميم وتنسيق المنتج 50
التصنيع 262
التصنيف المهني 281
التصنيف وفقاً للأولويات 95
التصور 198
التضامن 362

التضامن والتنسيق الاستراتيجي 32، 166، 181، 185
التضامن والتنسيق المستمر 32
التضحية بالذات 193
التطبيق 284، 285
تطبيق إدارة برمجية صارمة 107
تطورات العالم الجديد 362
تطوير الأشخاص المناسبين 351
تطوير الأفراد 344
تطوير برنامج إطلاعي 353
تطوير الثقافة اليابانية 167
تطور ثوري تماماً 55
تطوير خطة مشروع الالتزام بها 264، 273
التطوير السريع 218
تطوير علم إيكولوجي تجاري 52، 55
تطوير العملية الإنتاجية 153
تطوير الفكرة 287
تطوير القيادة 345
تطوير كادر العمل 353
تطوير المهارات 339
التعاقب 269
تعاقب التفجع الكلاسيكية 282
التعامل مع التغيير 346
التعامل مع الفرد بالعزم والنية 194
التعامل مع قيم واضحة 337
التعامي عن الشيء 99
التعاون 220، 225، 245، 254، 270، 278، 334
التعاون الاستراتيجي 159
التعاون الاستراتيجي المشترك 158
التعاون الروحي 159
التعاون العملياتي 159
التعاون المتداخل... 276
التعاون المتداخل الوظائف 275
التعايش 278
التعايش مع رغبات الأشخاص 312
التعبير 141
تعبئة (الناس) الجماهير 346، 351
تعجرف القيادة 204
التعرف على الأفكار 177، 290
التعريف بالإدارة 141
تعريف تيتشي للقادة 209
التعلم 205، 206، 216، 341
التعلم الجماعي 256
التعلم الذاتي 354
التعلم الشخصي 350
التعلم في مجموعات 256
التعلم من الفشل (الخطأ) 222، 354
تعلمون أنه محق 224
تعليق هامشي 295
التعليم 255، 341
التعليم باستمرار 337
التعليم التجريبي 302
تعليم كيفية شحذ الهمم والإلهام 340
تعليم المهارات 344
التعمق في فهم العمل التجاري 233
تعميم التفكير العملي خلال الأنظمة الكبيرة 125
التعويض (التعويضات) 74، 319، 323
التغذية الراجعة 166، 226، 238، 302، 327
التغطرس 224
التغيير 137، 276، 279، 298
التغيير الإداري 152
تغيير الاستراتيجية 103، 275
التغير الثقافي 126، 153، 340
تغيير السلوك 210
تغيير عادات العمل 136
التغيير قاس على العواطف 287
التغيير كلما سنحت الفرصة 258
التغيير المتواصل 31، 360
تغيير متواصل بلا انقطاع تقلص الأرباح 108

التغيير المكافىء للتفكير المبطن 270
التغييرات الجذرية 317
التغييرات السريعة في القيادة 324
التغييرات المستمرة 291
تغيرية العالم الحقيقي... 254
التفاني في الترويج 86
تفسيرات عقلانية 192
التفصيلات 273
التفكير الاستراتيجي 155، 293
التفكير الإيجابي 73
التفكير التجاري 20
التفكير التقليدي 119
التفكير العقلاني 84
التفكير المشترك 230
تفهم رؤية التغيير 298
تفهم مشاعر الآخرين 353
التقارب 28
التقارب بين صناعة الترفيه 25
التقارب المتصاعد 24
التقاعس 352
التقدم الكلاسيكي للاستراتيجية 334
التقدير 285
تقدير الذات 282، 356
التقدير والمكافآت 355
التقليديون 115
تقمص لعبة السياسة 107
تقنيات التعليم التجريبية 244
تقنيات التنسيق 201
تقنية الرقاقات 20
تقوية الذات 338
التقييم الذاتي 340
تقييم فريق القادة 298
التقييم المعكوس 183
التكاليف 154
التكامل الإندماجي 31، 96، 335
التكامل التملكي 335
التكامل العالمي 76
التكتم على الدوافع 204
التكلفة 128
التكلفة الاستراتيجية 126
تكلفة التحكم بالتكلفة 150
تكلفة المنتج 250
التكنولوجيا 22، 143
تكنولوجيا التجارة الإلكترونية 324
تكنولوجيا التصنيع 223
التكنولوجيا الثورية 26
التكنولوجيا الحديثة 27
التكنولوجيا المتطورة 46
التكنولوجيا المجربة 235
تكنولوجيا المحاكاة 239
تكنولوجيا المعلومات (العالمية) 130، 152، 232
تكنولوجيا المعلوماتية 50، 70، 129، 181، 267، 268، 274
التكنولوجيا الهدامة 26، 28
تكوين الرغبة 136
التلاشي 181
التلاعب بالمعلومات 149
التلفزيون الرقمي TV 25
التلقين المفتقد 302
التمتمة 227
تمكين الناس من المساهمة 227
التملص 171
التمويل 70
التمويل في المؤسسة 137
التموين العالمي 114
التنافس (التنافسية) 147، 212، 215، 216، 237
التنافس الوظيفي 124
التنامي 291
التنبؤ بالكارثة 311

التنبؤية 221
التنسيق 245
التنسيق الاستراتيجي 183
التنسيق والتضامن بين أفراد المجموعة 200
التبشير الديني 191
التنظيم الذاتي 353
تنفيذ الأهداف 349
تنمية الحس المشترك بالمصير والرؤيا 208
التهديد والترغيب 293
التهذيب المزمن 224
تهيئة الأرضية المناسبة 133
تهيئة الناس للمساهمة 215
التواصل 202، 346
تواصل، تواصل، تواصل 96
التواصل / المشاركة الروحية 191
التواصل مع الآخرين 351
التواصلية / الاتصال 349، 184، 349
توافق حول القضية الكبرى 166
التوائم؟ 193
التوتر 100، 295
التوتر الديناميكي 322
التوتر الكبير 331
التوتر والقلق والكآبة 78، 80
التوثيق الرقمي 46
التوجه المستقبلي 346
التوجه نحو انخفاض كمي في التكاليف 154
توجيه الطاقة 198
التوجيهات الاستراتيجية 207
توحيد الناس خلف رؤيتك الاستراتيجية 32
التودد 162
تورنتو 13
التوزيع البرمجي 46
التوسع والتجريب حتى 20٪ 290
التوسعات الجديدة 79
توسيع نطاق فريق الإدارة العليا 176
توسيع نطاق المشاركة 177
توظيف النتائج لصالح تقييم الأداء 184
توقع ما هو غير متوقع 72
توقيت العملية 181
التوقيع 196
تويوتا سيستم 25
تي. بي. آي TPI 187، 188، 189
تيار عكسي 77
تيتشي (نويل) 209، 317، 319، 321، 340، 341
تييرني 231

ثبت الحبل جيداً 73
الثروة في تاريخ البشرية 359
ثقافات الإنجاز 279
ثقافات الدعم 278
ثقافات الدور 278
ثقافات السلطة 276
الثقافات المعتمدة 299
الثقافات الوطنية 280
الثقافة 82، 160، 276
ثقافة IBM آي. بي. إم. كانت من... 230
الثقافة البيروقراطية 127
الثقافة التجارية 185
الثقافة الرئيسية 134
ثقافة الشركة والقيم... 348
الثقة 339
الثقة بالموردون 115
الثقة المتبادلة 294
الثواب 277
ثوب الحرية 181
ثورات مضادة 294
ثورة الاتصالات 362
الثورة التحويلية 16

ثورة التغيير المتواصل 360
ثورة الثمانينيات 36
الثورة السياسية 299
الثورة الصناعية 18
ثورة متواصلة من التغيير (كيف نميز قائد التحويل) 273
ثورة المعلوماتية والاتصالات 359
ثورة من التغيير المتواصل 15، 31، 33، 35، 255
ثورة من التغيير المتواصل التجارة الإلكترونية 66
ثورة من التغيير المتواصل الخطوات الأساسية 76
ثورة من التغيير المتواصل كيفية إنجاح المشاريع الاندماجية 96

جاك 266
جاكسون (بيتر) 239، 240، 241، 242، 244، 247، 248
جامعة سيرز في شيكاغو 189
جامعة كورنيل 239
جامعة ماك غل مونتريال 212
جامعة نورث ويسترن 247
جامعة هارفارد 30
جانيت 310، 311
جاهز ـ سدد ـ نار 59
جائزة مجلس الشيوخ الأمريكي للإنتاجية 238
جائزة نيكريبتال / إيديوكوم 238
جبل من الديون 219
جبل من السيولة النقدية 97
جبهة من المعارضة 304
الجديد من كل شيء 93
الجدية 173
الجرأة المفرطة 126
جعل مسألة التعلم من الفشل مسألة آمنة 221
الجغرافيا 281
الجلسات الاستشارية 178
جلسات تخطيط العمليات 300
جلسات من نوبات جنون عابرة 232
الجلسات الموسعة والصغيرة 300
الجلسة كانت عسيرة 192
جلسة من السماء... 192
جميعنا شاهد هذا يحدث 195
جنون الاضطهاد 89
جنون العظمة 89
الجمهور 280، 281، 297
الجهد الفردي باتجاه العمل الجماعي 251
الجهل بالمشكلة يفاقم خطرها 88
الجهل نعمة أحياناً 284
جواربك إلى الأعلى 283
جوائز وول ستريت 41
الجودة الأعلى 364
جودة المنتج 167
الجودة اليابانية 120
جوليا 5، 13
جونسون آند جونسون 168
جونستون (بيل) 13
جيانغ (دارمي) 13
الجيش الأمريكي 210، 216
جيش القيادة القوية 358
جيش من القادة 317، 318، 361
جينر (جون) 12، 234، 236، 238، 242، 244، 247، 248، 252، 255
جينيتيك جيفال 24
جينيفر 73، 74
الجيولوجية 220

الحاجة إلى المرونة 116
حادثة التغيير 291
حاذق في ما يتعلق بالإبداع... 206
حالة الاستقرار 198
حاملو شهادة الماجستير في الإدارة التجارية 242

حب الآخرين 193
حب السيطرة 181، 214
حب المدرسة والأصدقاء والعائلة 193
الحب مصدره القلب 197
حبة البندق في... 175
حث وتحريض عوامل التغيير 32، 33
حجب الموارد 265
الحجز على الإنترنت 149
الحد الأدنى للتكلفة 134
حدد عوامل القبول 299
حدد نقاط التماس 300
حدِّد هدفك 85
حدود اللعبة الإلكترونية 207، 234
الحرب الباردة 101
الحرب التجارية 16
حرب عالمية 359
الحرب العالمية الثانية 362
الحرس الجديد 174
الحرس القديم 174
حركة الجودة 133
حركة دائمة 85
حركة المساواة 172
حركة النوعية 228
الحروب بين الثقافات المختلفة للشركات 82
حروب الثقافات 83
الحساسية المفرطة 78، 81
الحسرة 287
حشد الفرق 337
حصر الأفكار 184
حضارات الإنغلوساكسون 213
حضارة ألمانيا 213
حضارة اليابان 213
حضور الجلسات 183
حقل ألغام من قضايا 261
الحقيقة المجرَّدة 272
حكاية سكة حديد الباسفيك الكندية CPR 68
الحكومة الكويتية 219
الحل التعاوني للمشاكل 220
حل المشاكل 229
حلم كاميلوت 157
الحماسة (التبشيرية) 305، 311، 312
حمل الناس على الانضواء تحت (رؤيتك الاستراتيجية) 31، 157، 361
حملة الشعلة 279
الحوار 333
حوار الطرشان 224، 312
حوار هادف ومفيد 73
حيادية المصالح 274

الخاتمة 359
الخارق للعادة 182
خاسرون محتملون 142
الخبرات (الخبرة) 206، 218، 336
الخبرة الاستشارية 201
الخبرة الضمنية 232
الخجل 175
الخدمات الإدارية 130
الخدمات العالمية المشتركة 23
الخدمات المساهمة 113
الخدمات المشتركة 130، 131، 132
الخدمة الجيدة تخلف الولاء 187
الخدمة الدولية 49
خدمة الزبائن 49
الخدمة المهذبة 187
الخرافات 157
الخريطة التعليمية 188
الخسارة 306
الخسارة تقود إلى الربح 306

خسارة القيمة 78
الخصخصة 19، 35، 274
الخطابات 88
خطر الدمار الوشيك 192
الخطة الاستراتيجية 265
خطة العمل 166
الخطة المرسومة 72
الخطوط الجوية البريطانية 17
الخطوط الجوية المحلية (القومية) 325
الخطوة الصحيحة 357
خفض عدد الموظفين 71
خفض النفقات 68، 85
خفقان القلب 198
خلاصة القول حول تصوّر العملية الإنتاجية 133
خلايا عمل 253
خلق استراتيجية التواصل 303
خلق الالتزام بالنسبة للمجموعة 194
خلق بيئة متعاونة 215، 219
خلق الرغبة في المساهمة 208
خمس ضفادع على جذع شجرة 85
الخوض في منافسات مفتوحة وصريحة ومباشرة 223
الخوف 81، 100، 181، 342
الخوف على الناس 100
الخوف المسموم لـ تايلينول 168
الخيار الاستراتيجي 365
الخيار عائد إليك 276
خيار النضال في سبيل البقاء أو الفناء 107
الخيال 58، 167، 198، 365
الخيال المبدع 100
الخيبة العاطفية 316
الخير أو الشر 210
الخيلاء والحساسية المفرطة 78
داستن (جيم) 12
دايان 199
دايلمر (بنز) = شركة دايلمر (بنز)
الدببة النائمة 294
الدخل 144
الدراسات الاستطلاعية 301
دراكر (بيتر) 12
الدراما السياسية 96
الدعاء 193
الدعم 294
الدماغ 197
الدمج 274، 284، 285
دمج متبادل للبيانات الإلكترونية 49
دنيا التعامل 43
الدور التنظيمي 281
الدور الرئيسي للمعرفة 63
الدور السامي للمعرفة 58
دور فريق الإدارة العليا 174
دورات تأهيل المدربين 302
دورة التفجع الكلاسيكية 282
دي. آر. بي 70
ديزني 29
الديسكتوب 29
ديشميدت (جوس) 13
ديغول 341
ديف 165، 309
ديك 59
الديكتاتورية 106
ديل = شركة ديل
الديموقراطيات الكلاسيكية 281
الديموقراطية 181
الدَّين 114، 147
دين البنك 118
ديناميكيات تجارة التجزئة 233

obeikandl.com

ديناميكيات التغيير 281، 296
الديناميكيات الفريدة 334

الذكاء العاطفي 344، 353

رأس المال 100
رايس (ڤيكتور) 118
راية في الخارج 170
الربيع وأوائل الخريف 182
الربيع وفتور الصيف 181
الرجل ذو العينين الخضراوين 155
رحلة جون جينر 234
رد فعل جماعي 166
رد الفعل المعاكس 222
الرسالة بسيطة 263
الرسالة واضحة 133
رسائل البريد الإلكتروني 88
رسائل تعزيزية 300
الرسوم البيانية 234
الرسوم المتحركة 168
الرشوة 212
الرضا 340
رضا الزبائن 45، 46
رغبات الزبائن 364
الرفض 106، 162
الرقابة اللصيقة 343
الرقابة اللصيقة لبرنامج / برامج التجهيزات 65
الرقباء الأوليون 279
الرموز الأبطال والاحتفالات 93
الروابط المتينة مع الزبائن 360
الروابط العرفية 302
رواج الاتصالات وانتشارها في كل مكان 64، 58
روائز الذكاء 344
روجر أو غولدمان 210
الروح 198
الروح الاستثمارية 17
روح التضامن 193، 362
الروح الفردية 347
الروحانية في العمل التجاري 191
رورار ابليد 24
روزفلت 341
روك ويل 101
روليسون (كريس) 13
رون بولينك 24
الرؤى العملياتية المحددة 170
الرؤى المستحيلة 183
الرؤيا المشتركة 205، 208
الرؤية 166، 344، 346، 347، 362
الرؤية الأساسية 349

الزبائن 47
الزبائن المفضلون 171
زبد القيمة 100
الزبون 42
الزبون هو الراية الحقيقية 170
الزخم المفرط للمنافسة 58، 59
الزراعة 117
زعزعة استقرار الصناعة 365
زيروكس (آلات) 26، 27 انظر أيضاً شركة زيروكس

ساب 51، 70
سادة الويب 63
السايبر سبيس 42، 58، 60
سباق التغيير 316
سبر غور 310، 315
سبرات 85، 94
سبرينغ فيلد ريمانيو فاكتشرينغ كوربوريشن 190
سبرينغهام (تيم) 13

سبينسر الكبيرة 204
ستاندفورك 287
ستيل (غاري) 320، 321، 323
السحر 192
سدجويك (بيتر) 13
سدد ـ جاهز ـ نار 59
السر في استمالة الناس 210
سر مع التيار 290
السرعة 82، 96، 138، 218
السرعة الإلكترونية 58
السرعة في إحداث تغيير هي خطأ كبير 263
السرعة المتأنية 138
السرقات 98
السرية 173، 181
السعر الأخفض 364
السعي لتحقيق الخطوات الإندماجية 76
سكرينفريدج 25
سكك الحديد الكبيرة 325
سكة حديد الباسفيك الكندية 70، 74، 75
سكوت (آيان) 13
سكوتش باور 109
سكويب سوماتيكس 24
السلاح الجديد للدمار الشامل 168
سلاح ذو حدين 164
سلاسل القيمة 22
سلسلة أرباح الزبائن والموظفين 144
سلسلة التوريد 245
سلسلة القيمة 112
سلسلة من ورشات العمل 172
السلطة 362
السلعة المحددة 150
السلوك (السلوكيات) 91، 326
سلوك نمطي جديد 92
السلوكيات الجديدة 92
السماسرة 153، 355
السماسرة الجدد 148
السمسرة 151
السواقات الصلبة 20
سوق الأوراق المالية 94
السوق كان قاسياً 160
السوق المتذبذبة 152
السي دي 42
سياسات الموارد البشرية 152
سياسة الجرد 249
السياسة العمودية 252
سيتي بانك آند ترافيلرز 24
سيرز = شركة سيرز
سيسكو = شركة سيسكو
إلسيكس سيغما 133، 167
سيناريو باول 265
سينغ (بيتر) 204، 230، 322
السيولة 99، 334
السيولة البيئية الحالية 324
السيولة المالية 319
السيولة النقدية 101، 112

شارتل (كارول) 344
شانك (روجر) 247
الشائعات 80، 87، 101
الشائعات تتراكم فوق بعضها 79
شبح نقص الزيت 291
شبكات القيمة 57
الشبكة الجماعية الافتراضية لشركة BP 220
الشخصية الكاريزمية 210، 344
الشراكة 128
الشركات الاستشارية 231، 232
الشركات الأمريكية العملاقة 277
شركات الإنتاج 148

شركات التأمين 57
شركات التأمين المتبادل 121
شركات تجارة التجزئة 62
شركات الخدمات العامة 333
شركات الدوت كوم 53
الشركات العالمية 23
شركات العصر الصناعي الكلاسيكي 118، 365
شركات الغاز الكبيرة 332
الشركات الفردية 56، 64
الشركات الكبرى 57
الشركات المستنزفة 362
الشركات المنافسة 152
شركة آر. آر. دونيللي آند صانز 185، 189
شركة آليغني لودلم 214
شركة آي. بي. إم. IBM 17، 26، 29، 82، 83، 97، 98، 101، 105، 129، 133، 142، 147، 191، 204، 222، 229، 230، 235، 237، 238، 242، 244، 247
شركة احتكارية 42
الشركة الأم 163
شركة إم. سي. آي. ورلدكوم 22، 25
شركة أمازون دوت كوم 42، 50، 58، 60، 146، 147، 148
شركة أموكو كندا 190
شركة إن. سي. آر. 25
شركة إنتل 20، 29، 226، 345
شركة أو. أتش. أس. سي. OHSC 36
شركة أولت فودز 226
شركة أونتاريو هايدرو 35، 36
شركة إي ترايد 146
شركة إيباي 50، 59
شركة أيتنا Aetna للتأمين 151، 152، 153، 154
شركة آلايد سيغنال 322
شركة إيه. تي. إند تي. AT&T 22، 101، 347
شركة برايس ووتر هاوس كوبرز 13، 38، 57، 77، 91، 275، 326، 337، 345
شركة بروكتر آند غامبل 167، 244
شركة بريتش إيرويز 28، 168، 169
شركة بريتش بتروليوم البريطانية 210، 219
شركة بريتش تيليكوم 22
شركة البريد المباشر ل.ل. بين 125
شركة بريدج بوينت 150
شركة بي. پي 29، 109
شركة بيتروليوم البريطانية BP 220
شركة توزيع الطاقة الكهربائية الإقليمية 329
شركة تويوتا 213، 248
شركة ثري كوم 50
شركة جنرال إلكتريك 17
شركة جون ويللي أند صانز 13
شركة جي. إم. 56
شركة جي. إي GE 29، 56، 64، 133، 148، 167، 170، 206، 209، 213، 226، 229، 320، 345، 353
شركة خدمات عامة عادية 347
شركة داتش تيليكوم 22
شركة دايملر – بينز 21، 109، 204
شركة دونللي ميرورز 158
شركة ديب 145
شركة ديل 43، 47، 56، 104، 146، 147، 148، 151، 168، 360
شركة زيروكس 204، 229، وانظر أيضاً زيروكس
شركة سبرينت 25
شركة ستيلكو 351
شركة سوني 167، 349
شركة سيرز 17، 29، 106، 144، 145، 185، 186، 188، 204، 210، 214، 230، 233، 345
شركة سيسكو 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 56، 59، 67، 146، 148، 360
شركة شل 210، 212، 230، 318، 319، 320، 322، 323، 324، 325، 326، 340، 357
شركة شل إند ناشيونال العالمية 11

شركة شل ماليزيا 211، 223
شركة شواب 146، 148
شركة العلوم الوطنية 244
شركة الغاز في اللعبة 335
شركة كرايسلر 22، 345
شركة الكهرباء 334
شركة كوداك 129، 204
شركة كورنيل 244، 247
شركة كوكاكولا 22
شركة كومباك 147
شركة كيت ويت 146
شركة فورد 17، 29، 56، 108، 211
شركة لاري ويلات التصنيعية 159، 160
شركة ليزوك 245
شركة ماسي فيرغوسون 98، 117، 204
شركة ماك دونالد 22
شركة موتورولا 133، 167
شركة ميرك 167
شركة ميريل لينش 148
شركة ناشيونال ويستمنستر 210
شركة نانيك 167، 168
شركة نستلة 21
شركة نورد ستروم 167، 169
شركة هيولييت باكار 167، 169
شركة والت 118
شركة ووالت ديزني 167، 168
شركة وول مارت 22، 143، 168
شركة ويستنغ هاوس 204
الشعور بانعدام القيمة 309
شكاوى الزبائن 213
شكراً جزيلاً 269
شل إنترناسيونال 108
الشلل 225
الشلل الجزئي أو الكلي 175

شمال أمريكا 296
الشمولية 167
شن هجوم في عالم الواقع 60
الشواهد المادية المزعومة 198
شوب باتس 62

الصابئون 290
صانعو المعدات الأصلية للعالم الإلكتروني 146
الصحراء 221
الصحف الداخلية 88
صحيفة الإيكونوميست 53
صخب الحياة التجارية 209
الصدامات الشخصية 274
صدمة اضطرابية 299
صراع الصلاحيات 124
الصراعات على السلطة 96
صرف الكثير من العاملين 226
صعبة المراس 82
صعوبة تحويل الألعاب المعقدة 259
الصفقة الخاسرة 78
الصلاحيات (الشخصية) 137، 264
الصلاة 193
صناعة الألبان في أمريكا الشمالية 100
الصناعة الألمانية 29
صناعة الأمن الداخلي 55
صناعة التأمين (العقاري) 55، 57، 147
صناعة السيارات (الأمريكية) 56، 98، 291
صناعة الضحايا 98
صناعة مالك البيت 55
صنع القادة الذين لا يبدون المبادرات 215
صناعة المعدات الأصلية OEM 112
صنع (القرارات) القرار 270، 336
صنع المبادرات 216
صوامع التطوير 262

صوامع الغلال 116
الصور الكرتونية التشخيصية 246
الصورة الشيطانية 89
صياغة الاستراتيجية 245
صياغة أنماط السلوك المرغوبة 337
الصين 48

ضبط النفس 149
الضحايا 146
الضرائب 60، 117
ضرب الأعناق 119
ضرورة عرض الألعاب الحالية المعقدة 258
الضغط التجاري 325
ضغط العمل اليومي 184
الضغط المتواصل 102

الطاقة الإنتاجية 46
الطاقة العاطفية 195
الطبقات الاجتماعية 280
طرح استجواب قوي 257
طرح تقنيات العملية الإنتاجية 123
طرح فكرة الإدارة القائمة على مفهوم القيمة (التعريف بالإدارة) 141
طرف ثالث 317
طعم توت الفريز 200
الطعن من الخلف 160
طقوس الانتقال 128
الطلاق 80

ظاهرة التنامي 291

العاطفة (تجاه المؤسسة (2)) 198، 321
العالم الإلكتروني 37
عالم الإيكولوجيا التجارية 56
عالم إيليانيور كلايثيرو 35
عالم التجارة الإلكترونية 95، 364
عالم التجارة البراغماتي 201
عالم تسويق القادة 287
العالم التقليدي 140
عالم التهميش والنسيان 51
العالم الثالث 305
العالم الرقمي 50
عالم السايبر سبيس 42
عالم متكامل 128
عالم الميزانيات 267
عامل التغيير 261
عائد المنشآت 125
عبادة شخصية 158
العبثية 304
العجرفة (والحساسية المفرطة) 79، 81، 224
عدم إهمال الموضوع... 137
عدم التحدث عن الأخطاء 221
عدم الجدوى 304
عدم الكفاءة 227، 359
العدوانية المفرطة 60
العرفان 285
العزم والنية 194
عصر المعلومات 112
عصر النهضة الصناعية 180
العقاب 277
العقلانيون 140
العقوبات 277
عقوبة الفشل 203
العقول مجاناً 321
العلاقات 355
علاقات التوريد المعاصرة 129
علاقات واسعة الانتشار 82
علم الخيال 252
علم السوائل 26

obeikandi.com

العلوية 200
على حين غرة 309
على كل شخص أن يعاني 118
عليك أن تتمتع بحسن المغامرة... 68
عليك أن تكون محباً للمغامرة... 68
عليك بتخفيض الحواجز أمام التحول المستمر 188
عليك دائماً أن تصحح المسار 72
العمر يمضي سريعاً 271
العمل التجاري 140، 141، 142، 143، 233، 239
العمل التجاري التنافسي 249
العمل التضامني 175
العمل الجماعي 71، 75، 92، 105، 106، 174، 175، 217، 220، 242، 243، 245، 248، 251، 330
العمل المشترك 362
العملاء 42، 148، 358
العملاق الياباني 29
العمليات الاندماجية 77
العملياتية 70
العملية الإبداعية 223
العملية الإنتاجية 133
عملية التصنيف وفقاً للأولويات 95
العميل 233، 249
عندما تتداعى الأرباح 96
عندما تنهار الأرباح 41
العواطف السلبية 198
عوالم شبكات القيمة والإيكولوجيا 56
عوامل النجاح الخمسة 109
عوائد إجمالية قوية 181
عوائد الأرباح 88
العوائد المادية 187
عوائد متناقصة 138
العوائد النقدية 141
العولمة (المستمرة) 20، 23، 28، 324

غادروا سعداء ضاحكين 191
غارفن 228
غافين 213
غاندي (المهاتما) 341
الغدر 160
غراهام 227
الغرور (المحلي) 79، 132
غروف (آندي) 345
الغصب والامتعاض 283
الغضب 81، 86، 287
الغمز واللمز 227
الغموض 219
غورلي (مايكل) 13
غوشال 346
غولمان (دانييل) 353
غيتس (بيل) 158
غير الأكفاء 92
غير قابلة للنقاش 73
غيرستنر (لاو) 17، 101، 362

الفارق الجوهري 85، 94
فارلين (ريدماك) 117
فاستراك: استراتيجية الشركات التجارية والتحويل 255
الفاكس 47
فايف (غوردن) 13
فخ كلاسيكي 262
الفرد المتسامي فوق ذاته 193
الفرسان (طائفة) 157
فرسان المائدة المستديرة 157
الفرصة الذهبية 42
الفرصة السانحة 180
فرصة العمر 332
فرض إدارة صارمة للبرنامج 75

فرض الرقابة التقليدية 217
فرض رقابة صارمة 218
الفرضيات المشتركة 230
فرق الإدارة العليا 209
فرنسا 29، 48، 60
فرومكين (هوارد) 132، 337، 345
فريسة هستيريا جماعية 192
فريق الإدارة العليا 161، 162، 165، 173، 174، 207، 211
فريق التغيير 266، 267، 269
فريق فوينيكس 186
فريق مايتي داكس 60
فريمان (غراهام) 226
الفشل 80، 222، 227، 306، 351
الفشل هو نتيجة حتمية 138
الفطنة 305
فقدان الاهتمام 283
فقدان الثقة 98
فقدان الشهوة إلى الطعام 102
فقدان لأمن العمل 132
فقدان المكانة 81
فقدان الهوية 282
فقدان الوظيفة 81
الفكر 58
الفكر الإداري 362
فكر بالمخاطر 310
الفكر التحليلي 121
الفكرة الأساسية وراء إعداد هذا الكتاب 12
الفكرة تخضع للنقاش 195
فكرة دبليو. آي. أف. إم. W.I.F.M. 269
فكرة الدراسات الاستطلاعية 301
الفكرة صائبة 287
فلسفات القيادة 141
الفلسفة السياسية 19
فلوريدا 82
فهم الاستثمار التقني طويل الأمد 138
فهم الحاضر والمستقبل والفجوة بينهما 303
فهم طبيعة الرحلة 121
الفوارق الثقافية العالمية 229
الفوائد التجارية الكبيرة 320
فورد (هنري) 121، 347
فورة الألعاب السلوكية 239
الفولكس ڤاغن 288
الفولكلور 192
الفيديو 42
الفيروسات البرمجية 48
فيلدمان 85، 94

قابلية التنوع 253
القادة 273
القادة الأساسيون للمؤسسة 142، 266
القادة الإلكترونيون 76، 96، 111، 112، 140، 145، 202، 206
قادة التجارة الإلكترونية 157
قادة التحويل 273
قادة التغيير 357، 361
قادة العالم الإلكتروني 15
القادة الناجحون 350
القادة يغيرون الوضع الراهن 353
قانون الدكتور غوردون مور 20
قاوم 283
قاوم الغزو حتى آخر رجل... 168
قائد التحويل 272
القائد المثالي 272
القائد يُصنع، أم يولد بالفطرة قائداً 344
قائمة مراجعة لتبني استراتيجية التغيير 296
القائمون الجدد على الخدمات المشتركة 132
القائمون على إشراك الموارد البشرية 115، 139
القبضة الحديدية 121

obeikandl.com

القبول 283، 284، 285، 340
قبول المجازفة والابتكار 354
القداسة 200
القدرات الأساسية 172
القدرات الروحية الخارقة للمبسط 200
القدرة 128
القدرة الترويجية 281
قدرة التعامل مع التغيير 353
القدرة على التغيير والتحول 275
قرار جماعي 180
القرار النهائي في يد الإدارة العليا 226
القرارات الأساسية 65، 107
قرارات التصنيع 237
القرارات الحاسمة 92
القرارات السياسية 272
القرارات الماضية 354
القسر 195
قصة سيرز 186
قصة الطفل الذي صرخ الذئب... 292
قصة المؤسسة التجارية الإلكترونية 146
القضايا البسيطة المتعلقة بالقدرة على التغيير 275
القضايا الفنية بسيطة جداً 274
قضايا المرأة 56
قضية تجارية واضحة 38
قضية التغيير 298
قضية سكة حديد الباسفيك الكندية CPR 68، 74
قضية لاري 174
القطع 71
قطع دابر غول الشائعات 88
قطع واحرق 155
قف، لا يُسمح لك بالقيام بذلك وفقاً للطريقة القديمة 207
القلب هو مكان توضع الروح 197
القلب يؤثر بشكل واضح... 197
القلق 80، 331
قناة التوزيع منخفضة التكاليف 147
القوات الجوية الخاصة البريطانية 216
قواعد الألعاب 256
القواعد الـ (12) للقادة ذوي الكفاءة العالية 337
قوانين المنافسة 58
قوائم تودد 60
قوة التصنيع الغربي في المستقبل 248
القوة الجديدة 249
قوة الطلب 242
قوة العاطفة 341
القوة الكاملة في التصنيع المتكامل 248
القوة اللاعقلانية 354
القيادة 272
القيادة الإلكترونية (الفارق التنافسي) 30، 109
قيادة التحويل 15
القيادة الذاتية 341
القيادة الضعيفة 78، 83
القيادة الفاعلة 131
القيادة المشتركة 323
قياس ممارسة اللعبة 258
قياس النجاح 304
قياس النوعية 122، 124، 125
القيام بالمجازفات والابتكار 337
القيم 186، 348
القيمة 96
القيمة: الفارق الجوهري 85، 94
القيمة في العمليات التجارية 333
قيمة المساهم 20، 22، 94

الكآبة 78، 80، 160، 283
كاب كوست اثنان 237
كاب كوست واحد 237
الكادر البشري الفني 45

كارثة التأخير 78، 79
كارثة مهينة 262
الكارثي 97
الكأس المقدسة 157
كاسين 113
كاليفورنيا 191
كامبرلاي 5
كامسترا (مارك)،13
كاميلوت 157
كانبان 113، 248، 249، 252
كانتر (روزابيت موس) 30
كاي (مايكل) 13
كايسن 249، 252
الكبرياء 126
كبش الفداء المثالي 265
الكتاب المفتوح 189
الكتمان 173
كساد (أغوار) 19
كسارة البندق 211
الكفاءات الأساسية 172
الكلفة 145
كلنا عقلانيون 274
كلنتون 19
كلية الهندسة 242
الكم المنتج في عملية واحدة 364
كميات النظام الاقتصادي 104
كندا 69، 151، 152، 153، 204، 351
كنز المعرفة 139
الكوادر الاختصاصية 277
كوادر الإدارة 277
الكوادر المعرفية 66
الكوارث 98، 291
كوبلر روس (إليزابيث) 282، 283
كوتر (جون) 12، 324
كورانج / جيني ميديسن 24
كوريا الجنوبية 48
كولفين 345
كولنز 167، 349
الكومبيوتر الشخصي 83
الكياسة 305
كيان منفصل إكوينوكس 153
الكيبورد 69
الكيريتسو 113
كيس (جون) 143
كيف تغير الصناعة من حولنا؟ 51
الكيفية 348
كيفية التعامل مع الأزمات الاستراتيجية 158
كيفية صنع القرارات شيء هام 270
كيمبرلي 13
كين (جينيفر) 72
كيندي 341
كينغ (مارتن لوثر) 341
كيه (ميشيل) 255

لا تحل الألعاب محل التعليم التقليدي 257
لا تقلق، أمك ستعتني بك 160
لا تلتزم الحياد 233
لا مفاجآت 270
لا مناص منه 218
لاري 160، 161، 164، 174، 182
اللاعبون الجدد 54
اللامبالاة التنظيمية 214
اللاواقعية 98
اللباقة 223
لجان قيادة 270
اللجنة التنفيذية 270، 272، 276
اللجنة التوجيهية 68، 305
اللجوء إلى السلطة الأعلى 313

لدائن ليزوك = لعبة لدائن ليزوك
لديك الخيارات 304
اللزوميات الست 360، 362
لسوء الحظ... 143
اللعب بالشطرنج السلوكي 316
لعبة الاستراتيجية 328
لعبة التجارة 341
لعبة التصنيع 238
لعبة تطوير أنظمة التصنيع 242، 243
لعبة التوزيع 238، 241
لعبة التوزيع القيمة الثابتة 242
لعبة التروبوت 250
اللعبة الحقيقية 329
اللعبة على قدر كبير من المنافسة 243
لعبة عمليات التصنيع 236، 243
لعبة فاستراك 329
لعبة ڤيديو حسية بصرية 240
لعبة قطار المنحدرات 316
لعبة القوة قوة التصنيع الغربي في المستقبل 248
لعبة القيادة 109
لعبة الكرات والأوتاد 215
لعبة كمية المواد المعالجة تُروبوت... 249
لعبة لدائن ليزوك 244، 245، 247، 257
لعبة المدرسة التجارية في نيويورك 255
لعبة المصنع الهندسي 252
اللقاءات الشخصية 88
لقد تخلّق بأخلاق الإيطاليين 117
لقد قلت لكم أنقذونا 227
لقد لعبت بهذه اللعبة لمدة ست ساعات... 242
لكن السحر حدث 192
لم تخترع بعد 313
لم لا تحصل على البيانات؟ 134
لماذا أنا 309
لنكن قادة العالم ذوي النوعية المثلى 305
لوتس نوتس 70، 220
لوتون (بيتر) 13
اللوجستيات 267
اللوحات الاسمية 21
اللوغاريتمات 236، 254، 258
ليس المهم كم تخطط... 72
ليست سرية 322
ليلاكوكا 345
لينغ (آر. دي) 205
ليوسنت 50

ما حدث شيء بسيط 309
ما مدى استعداد المؤسسة للتغيير؟ 275
ما المفروض عليك أن تفعله؟ 296
ما هو شكل المؤسسة التجارية الإلكترونية؟ 43، 44
ما هو الشيء المختلف على الصعيد الاستراتيجي؟ 57
ما هي الثقافة؟ 275، 276
ما هي مضامين التكامل التملكي؟ 335
ماتت الـ إي. آر. بي. ERP 67
ماذا في ذلك من أجلي؟ 137، 195، 269
مارت (وال) 348
مارتينيز (آرثر) 17، 106، 186، 345، 362
مارشال (كولن) 17
ماريتايم لايف 153
ماريون (بيل) 350
ماستراك 258
ماكراي (سكوت) 12
ماكس 240
ماكلوهان (مارشال) 348
الحال 228
مالكو السيارات الرياضية 55
مان (هنري) 225
ماهية الاستراتيجية 172
مايكروسوفت 108، 158

المايكرويف بانك 25
مبادرات التغيير 361
مبادىء الرؤية 170
مباشرة العمل بإخلاص... 154
المبدعون 278
المبسط 329
متاجر ماركس 204
المتشائمون 80
متطلبات الزبون 104
المتعجرفون المغرورون 81
متقاطع الوظائف 124، 247
المتقاعسون 92
المثابرة 87
المثاليون العاطفيون 143
المجازفة 149، 222
المجازفة في الانفتاح 201
المجازفة لا تنتهي 115
المجازفة مستمرة 114
المجالس (البلدات) البلدية 94، 178، 300
مجموعة لاري ويلات 169
المجموعة لم تعد نفسها مرة أخرى 192
مجموعة من البرامج الرقمية 50
المحاسبة (العالمية) 130، 228
المحاسبون 280
المحاضرات 234
المحافظة على ممارسة قيادية ناجحة 344
المحافظة على الهدوء... 183
المحاكاة 246
المحاكي الطباعي 246
محاولتك الخروج من المستنقع 84
المحتوى والعملية 165
محرك القيادة 319
محركات القيمة 95
محرِّكو التغيير الخارجيون للمستقبل 23
المحللون السوبر 115
المحللون المتفوقون 134
محو الأمية التجارية 214، 233
المحولون هم القادة 271
المخازن التخصصية 186
مخاطرة شخصية 165
المخالب انكمشت 191
مخزونات جغرافية 127
المدراء الإداريون 319
المدراء التقليديون 130
المدراء الفاشلون 52ظ
المدربون الأكفاء 302
المدير التنفيدي 111
المراهقون الفرنسيون 60
مرحلة الهدنة المؤقتة 283
مردود الاستثمار 346
المرونة 82، 128
المرؤوسون القانعون 277
المزادات العلنية 78
المزيد من التغيير المتواصل 360
مساعدة المراهقون في الاعتماد على أنفسهم 216
المساهمة (في المجازفة) 215، 227، 245
المساومات 283
المسائل الحاسمة 264
المستحيل 182
المستخدم السوبر 71
المستشارون (الموهوبون) 36، 280
المستقبل 303، 346
المستنقع 84
المستوردون الأوروبيون 288
المستوطنون الجدد 58
مستوى الاستعداد بالنسبة للمدير 182
مسرحية هزلية 183
المسيح عليه السلام 157

obeikandi.com

المشاركة 177، 210، 340
المشاركة البناءة 173
المشاركة الجماعية 93، 173، 210
المشاركة الروحية 191
المشاركة العالية 299
المشاركة العملية 185
المشاركة في الخبرات العامة 196
المشاركة المستمرة 362
مشاركة المكاسب 154
المشاريع الاندماجية 21، 76، 79، 81، 85، 89، 109
مشاريع البنية التحتية 95
المشاريع التجريبية 135
المشاريع المثيرة 138
مشاعر الذنب 80
مشاعر الكراهية 212
مشاكل التغيير 131
المشتريات الإلكترونية 50
شخص اختصاصي عظيم الخبرة... 217
المشرفون 271
مشكلة الاستراتيجية التشغيلية 250
مشكلة التهذيب المزمن 224
مشكلة لطيفة للاستكشاف 259
المشورة 57
المصادر التقليدية للمعرفة 44
مصادر التمويل الخارجية 142
المصادر الخارجية 128، 129
المصارف الكندية 130
المصانع المقلّدة 248
المصداقية 323
مصرف إلكتروني 53، 59
المصطلحات 254
مصلحة سكة حديد الباسفيك الكندية 69، 72، 73
المصممون 115، 145
مصنع آي. بي. أم 237
المصير المشترك 208
المطالبة بالنتائج 337
مطرقة الكفاءة المالية 17
مع أو ضد الاقتراح 179
المعارضة 142، 223
المعالجة النفسية 310
المعاملة بالرفق واللين 162
المعتقدات الثقافية 198
المعدات التكنولوجية 305
المعرفة 44، 205
المعرفة التجارية 336
المعرفة قوة 140
معسكرات التدريب 326، 344
المعلمون الروحيون 271
معهد الأبحاث في ستاندفورك 287
معهد تكنولوجيا التصنيع في شركة آي. بي. أم IBM 234، 238
المعونة العلوية 200
مغادرة الوطن 98
المغامرة 68، 73
المفردات تتغير لكن... 172
المفردات المشتركة 229
مفكرو العملية الإنتاجية 120
المفكرون بالعملية الإنتاجية 115
المقابلات السرية 165
المقاومة 312
المقاومة السلبية 312
المقترحات السخيفة 183
المكافآت 129، 182، 190، 215، 247، 277، 287، 299، 355
مكافآت الأداء 323
المكافآت الشخصية 355
المكافآت العامة والخاصة... 355
مكافحة الحرائق 275
مكان مقنع للعمل... 186

المكونات الخمسة للذكاء العاطفي 353
ملابسات الأداء والبدء 106
ملابسات التعاون والتنسيق 106
ملابسات عميقة 128
الملتيميديا 249، 303
ملحقات فرعية 332
الملكيات التعاونية 56
الملكية 76، 112، 214
الملكية الفكرية المشتركة للقادة التجاريين 12
المُلْهَمُون 357
ممارسات قيادية 344
الممرضون 280
المملكة المتحدة 204، 280، 310
من الرؤية إلى الواقع 171
من نحن الآن؟ 85، 90
من هم الجمهور؟ 275
من هم القادة؟ 298
من هو الجمهور؟ 280
من يُعَلِّم يَتَعَلَّمْ 273
المنافسة (المنافسون) 42، 60، 228، 252
منافسة لا ترحم 211
المنافسة المتطرفة 167
منافسون شرسون 324
المناقشة 340
مناقشة الاستراتيجية 170
مناقشة المواضيع غير القابلة للنقاش 225
مناورة عسكرية 221
منتزبيرغ (هنري) 212
منح الحوافز 355
منح مكافآت للمتميزين 338
المنشآت التكنولوجية 303
المنظمة العالمية 199
المنظمون 355
المنظومات الإيكولوجية 112
المهادنة 283
مهارات إداكية 344
المهارات الجماعية 71
المهارات الشخصية 326
المهارة 128
المهارة القيادية الفردية 338
المهانة 81
المهتدون 290
مهندسو البترول في العالم 325
المهندسون 280
الموارد 171
الموارد البشرية HR أتش. آر 111، 266، 320
مواضيع معرفية 232
مواقع الـ أون لاين 62
مواقع الويب 364
المواهب 319
الموت 309
الموت والاحتضار 282
مور (غوردون) 20
مؤسسات أمريكا الشمالية 317
المؤسسات التجارية الأوروبية 38
مؤسسات تجارية كلاسيكية 44
المؤسسات التعليمية 205
مؤسسات الخدمات العامة 330
مؤسسات رعاية الإبداع 236
المؤسسات غير النظامية 330
المؤسسات الناجحة 317، 357
مؤسسة آي أن سي (INC) ماريوت العالمية 350
مؤسسة ال إي إيه بي LEAP 319
مؤسسة إيتون 204
المؤسسة بحاجة لتحقيق أرباح 362
المؤسسة التجارية الإلكترونية. 146
المؤسسة الجديدة 94
مؤسسة جو 170

مؤسسة جي إي GE 341
مؤسسة الدور 280
مؤسسة سيرز كتالوج 106
المؤسسة العصرية 317
المؤسسة العملية القائمة على نظام التخزين 119
مؤسسة الكتاب الإلكتروني 59
مؤشرات الأداء الإجمالية 187
مؤشرات الأداء الكلي TPI 144
موقع أمازون كوم 344
موقع سيسكو على شبكة الإنترنت... 45
موقع الكتب 61
موقع ياهو 60
المؤمنون 193
مونيتور (داتا) 27
ميري كاي كوزميتكس 348
الميزانية القائمة على النشاطات 135
الميزة التنافسية الرئيسية 203
الميكانيكيون 164
ميلز (كارين) 13
مينز (جريدي) 13

الناس أذكى مما كنا نظن 140
الناس منافسون إلى حد كبير 257
الناس يتعلمون من بعضهم 205
ناصر (جاك) 17، 108
نافذة على تلك المحاسبة 83
نايت (كريس) 211
النبراس الهادي 279
النتائج المالية الاستثنائية هي أمر أساسي 360
نتمنى لك كل التوفيق 33
النتيجة كانت حاسمة 227
النجاح المالي 137
نحن 353
النخبة 99
نداءات الزبائن 351
النزاعات الداخلية 225
النزاعات الشخصية 175
نزيف الدولارات 108
النشاطات المصرفية الاستثمارية 24
النصح 57
النضال 163
نظام الإعانات الحكومي 278
نظام إي. آر. بي ERP 50، 139
نظام التعويض 144
النظام الخامس 204
نظاك كود Code 126
نظام مكافآت جيد التصميم 190
نظرية مارشال ماكلوهان 348
نعمة التغذية الراجعة... 323
نفذ ثم اعترض 299
النفوذ 137
النقابيون 358
نقاش جريء 211
النقد الأناني المدمر 350
النقد البناء 343
نقص التوريد 254
النقل 313
نقل المعرفة 220
نمط الوحدة 327
نموذج القيادة 340
الننتاندو (64 64) 259
نهج ذي شقين 328
نوردستروم = شركة نوردستروم
النوعية 355
النوعية أولاً 123
النوعية الرديئة للمواد 249
النوعية المحترفة 268
نوهريا 231

obeikandl.com

نيت سكايب 63
نيميس (جيم) 13
النية 194، 196
نيوزيلندة 197
نيويورك 235، 255

هاربر (بيتر) 13
هاردوز 59
الهاردوير 76
هاري 310، 311
هالاتسيس (جورج) 72
هامر 103
الهامش البيني 66
هاملتون (جاي) 13
هاندي (تشارلز) 221
هانس 231، 233
هاوي الكومبيوتر 289
الهاي تيك 91
الهدف 347
هدم الجدران 242
هذا كلام فارغ... 227
هذه أول وآخر مبادرة... 74
الهرم التقليدي 297
هستريا جنونية 343
هل أنت مع البرنامج أم لا؟ 295
هل ضيعنا فرصة العمر 332
الهمم والإلهام 340
الهموم الشخصية 278
هنالك شيء مختلف 94
هنالك معسكران 89
الهندسة 71، 219، 228
الهندسة الجينية 25
هندسة العمليات 245
الهندسة الميكانيكية 70

هواجس التغيير 261
هودوريك (ستايسي) 13
هوساك (ريتشارد) 13
هوستن (دايان) 198
هوفستيد (غيرت) 229
هولندة 48
هونغ كونغ 48
هيث (جنيفر) 68
هيثر 105
هيرلي (ديف) 164
هيكل إداري 264
هيكلة التجارة الإلكترونية 62
الهيكلية تتلو الاستراتيجية 102
الهيكلية التنظيمية 102
هيولييت باكار = شركة هيولييت باكار
هيئة السكة الحديد 150
هيئة الموظفين المهملين محلياً 131

واتسون (توم) 204، 222
الواجبات 278
وادي السيليكون 63
الواقعية 347
وثيقة التأمين 230
وجهة النظر التعليمية 272
وجهة النظر القابلة للتعليم TPV 209
الوحدات التجارية 322
وحدات الفدائيون الخاصة 216
وحوش المستنقع 77
ورشة (ورشات) العمل 165، 172، 179، 300
وسائط المالتيميديا 247
وسائل الإعلام 88
وسط دهشة الجميع... 224
الوسطاء 199
الوسطاء الروحيون 199

obeikandi.com

الوسطاء القدامى 54
وسطاء المعلوماتية 57
وشون (أرجيريس) 204
وضع أنماط السلوك 350
وظائف التوزيع 258
الوظائف المتداخلة 177
الوظيفة والدراسات والإعلانات 179
الوعي الشعبي 133
الوقائع المرغوب بها 291، 292
الوكالات الحكومية 324
الوكلاء 271
الولايات المتحدة 44، 149، 153، 226، 287
وماذا في ذلك من أجلي؟ 143
الوهم 309

ووالت ديزني = شركة ووالت ديزني
الويب سايت 48، 51، 338
ويلز (إيان) 13
ويلش (جاك) 17، 108، 133، 158، 170، 206، 209، 215، 229، 320، 341، 343، 345، 353، 362
ويندوز 70

اليابان 29، 48، 123، 213
اليابانيون 25
اليابانيون المهزومون تمكنوا من صنع سيارة 98
اليد العليا 129
يعيش أصحاب الفعل في الحاضر فقط 225
ينبغي دراسة المسألة بعمق وتروٍّ 200
اليوغا 198
يوم المورد 49

obeikandl.com